

Henkilöstöjohtamisen tieto- ja palvelutarpeet asiakasyrityksissä

Väinö Viiala

Tekijä(t) Väinö Viiala	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön otsikko Henkilöstöjohtamisen tieto- ja palvelutarpeet asiakasyrityksissä	Sivu- ja liitesivumäärä 40 + 4
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia toimeksiantajan asiakasyritysten henkilöstöjohtamisen tieto- ja palvelutarpeita. Tarkoituksena oli selvittää, miten nykyinen palvelutarjonta vastaa asiakkaiden tarpeisiin, sekä minkälaisille henkilöstöjohtamisen palveluille ja minkälaiselle tiedolle yrityksillä on tarvetta. Aihe on hyvin ajankohtainen, sillä palkanlaskennan automaattisuuden lisääntyessä henkilöstöjohtamisen palvelu- sekä tietotarjonnan merkitys korostuu. Tutkimuksesta saatujen tuloksien avulla voidaan ymmärtää paremmin, minkälaisille palveluille on eniten kysyntää ja miten tarjontaa tulisi kehittää.</p> <p>Työn teoriaosuus käsittelee henkilöstöjohtamisen eri osa-alueita, ulkoistamisen syitä, seurauksia sekä ulkoistamisprojektia. Viitekehyksessä tarkastellaan myös tiedonhallinnan näkökulmaa palkanlaskennan prosessin sekä henkilöstöjohtamisen tiedon ja palveluiden tarjoamisen kannalta.</p> <p>Opinnäytetyössä toteutettiin kyselytutkimus Webropol- ohjelmalla. Tutkimus oli pääosin määrällinen, mutta se sisälsi kaksi laadullista kysymystä. Kysely lähetettiin 330 yritykselle, joista 78 vastasi kyselyyn. Vastausprosentiksi muodostui siis n. 24 %. Tutkimus tehtiin maaliskuussa 2017.</p> <p>Tutkimus viittaa vahvasti siihen, että tulevaisuudessa palvelu- sekä tietotarjoomaa tule laajentaa monipuolisesti henkilöstöjohtamisen eri osa-alueiden osalta. Tarvetta on kokonaan uusien toimintojen luomiselle sekä olemassa olevien ominaisuuksien kehittämiseksi. Yritykset tarvitsevat konsultoivaa palvelua työehtosopimuksiin, lakeihin ja työsuhteasioihin liittyen sekä tiedottamista ajankohtaisista laki- ja työehtosopimusmuutoksista. Tiedon osalta yritykset tarvitsevat ajankohtaista, automaattista sekä helposti muokattavissa olevaa raportointia sekä lomapäivien seurantaa. Useat yritykset haluavat keskitetyn palvelun, jossa palkanlaskenta sekä muut henkilöstöjohtamisen toiminnot löytyvät samasta paikasta.</p>	
Asiasanat Henkilöstöjohtaminen, palkkahallinto, tiedonhallinta	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työn tavoite ja tutkimuskysymykset	2
3	Henkilöstöjohtaminen	3
3.1	Yrityksen lakisääteiset henkilöstö- sekä tietosuojavelvoitteet	3
3.1.1	Lakisääteiset toimenpidesuunnitelmat.....	4
3.1.2	Työterveyshuollon toimintasuunnitelma ja työsuojelun toimintaohjelma	4
3.1.3	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma	4
3.1.4	Tasa-arvosuunnitelma.....	5
3.2	Henkilöstöstrategia	5
3.3	Rekrytointi.....	5
3.4	Palkitseminen	6
3.5	Palkkahallinto.....	7
3.6	HR-tietojärjestelmät	7
3.7	Henkilöstötutkimukset	8
3.8	Työhyvinvoinnin johtaminen	8
3.9	Ulkoistamisen syyt ja ulkoistamisprosessi	10
4	Tieto.....	13
4.1	Keskeiset määritelmät.....	13
4.2	Tietopääoma.....	13
4.3	Tiedonhallinta	14
4.4	Tiedon siirtäminen.....	14
5	Kyselytutkimuksen toteutus.....	16
5.1	Analysointimetodit.....	17
5.2	Kyselytutkimuksen tulokset	17
5.2.1	Taustatiedot	17
5.2.2	Yrityksen henkilöstön määrä	18
5.2.3	Yritysten jakautuminen toimialan mukaan	19
5.2.4	Yritysten jakautuminen yritysmuodon mukaan	20
5.2.5	Yrityksen asiakkuuden kesto	21
5.2.6	Vastaajan tehtävänimike yrityksessä.....	22
5.2.7	Yrityksen tarpeisiin vastaaminen	23
5.2.8	Henkilöstöhallinnon ja palkanlaskennan palveluiden kehittämiskohteet....	24
5.2.9	Yritysten tarve uudelle henkilöstöhallinnon tiedolle.....	26
5.2.10	Yritysten tarve henkilöstöhallinnon lisäpalveluille	28
6	Pohdinta ja johtopäätökset	30
6.1	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	32
6.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	33

6.3 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi	33
Lähteet	35
Liitteet.....	38

1 Johdanto

Palkkahallinnon uudistuminen ja automatisointi ovat hyvin ajankohtaisia muutoksia, ja ne muuttavat palkanlaskennan työkenttää merkittävästi. Ajan kuluessa siirrytään yhä vahvemmin palkanlaskijasta konsultoivan palkka-asiantuntijan rooliin. Tämä tarkoittaa myös sitä, että henkilöstöjohtamisen työtehtävät siirtyvät yhä useammin palkanlaskennan työtehtävien ohessa tehtäviksi. Palkkahallinto on jo itsessään henkilöstöhallinnon osa-alue, joten muihin henkilöstöhallinnon osa-alueisiin laajentaminen ei välttämättä vaadi yritykseltä suurta lisäsitoutumista tai tiedonsiirtoa tilitoimiston suuntaan. Palkkahallinnon kehityssuunta tuo mukanaan sen, että on tarpeellista tietää, millaisia henkilöstöjohtamisen palveluita ja minkälaista tietoa yritykset tarvitsevat.

On ilmennyt, että on olemassa kysyntää nykyistä tarjontaa laajemmille henkilöstöjohtamisen palveluille sekä uudelle tiedolle. Palveluita sekä asiakkaiden käytössä olevaa tietoa ja raportointia kehitetään sekä laajennetaan koko ajan, ja on tärkeää määrittää, minkälaisille toiminnoille on eniten tarvetta. Tarpeiden kartoittaminen on siis erittäin ajankohtainen aihe yritykselle, ja opinnäytetyötä voidaan hyödyntää uusien palveluiden kehittämisessä. Henkilöstöjohtamisen palvelu- sekä tietotarjooman laajentaminen voi luoda kilpailuedun, koska asiakkaat arvostavat joustavuutta sekä mahdollisuutta ulkoistaa yhä suurempi osa henkilöstöjohtamisen työstä. Mitä laajemmin palveluita ja tietoa on tarjolla, sitä kattavammin tilitoimisto pystyy vastaamaan asiakaskunnan tarpeisiin.

Opinnäytetyö jakautuu teoria- ja empiriaosuuteen sekä johtopäätöksiin. Teoriaosuudessa eritellään henkilöstöjohtamisen sekä palkkahallinnon toimintoja. Teoriaosuus käsittelee koko henkilöstöjohtamisen kenttää, mutta keskittyy etenkin niihin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin, jotka ovat keskeisimpiä henkilöstöjohtamisen ulkoistamisen kannalta. Myös tietoa sekä tiedonhallintaa käsitellään teoriaosuudessa, koska tiedonhallinta sekä tiedonsiirtäminen ovat keskeisessä roolissa ulkoistamisen onnistumisessa sekä korkean laadun varmistamisessa.

Empiria koostuu asiakasyrityksille teetetystä kyselytutkimuksesta sekä sen vastausten analyysistä. Tutkimukseen on valittu sellaisia henkilöstöjohtamisen ja palkkahallinnon osa-alueita, joihin on katsottu, että henkilöstöjohtamisen palveluita sekä tietoa voisi kohtuullisesti laajentaa. Osa-alueet on jaettu laajoihin kokonaisuuksiin ja yksittäisiä, tarkasti määriteltyjä tarpeita on tutkimuksessa tarkasteltu vain avoimista kysymyksistä saatujen vastausten avulla. Työn ulkopuolelle on rajattu se, miten asiakasyritysten toivomat lisäpalvelut tai lisätiedon tarjoaminen tulisi toteuttaa.

2 Työn tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön toimeksiantona on selvittää, minkälaisia henkilöstöjohtamisen lisäpalveluita ja millaista tietoa asiakasyritykset tarvitsevat. Opinnäytetyön on tarkoitus auttaa henkilöstöjohtamisen tarpeiden kartoittamisessa sekä uusien palveluiden kehittämisessä.

Opinnäytetyön tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Vastaako nykyinen palvelutarjooma asiakkaiden tarpeisiin?
- Minkälaista henkilöstöjohtamisen lisätietoa asiakasyritykset tarvitsevat?
- Minkälaisia henkilöstöjohtamisen lisäpalveluita asiakasyritykset tarvitsevat?

Tutkimuskysymyksiin pyrittiin vastaamaan vertailemalla tutkimuksen tuloksia teorian sekä omien käsitysten kanssa, sekä arvioimalla avoimien kysymyksien vastauksissa mainittuja henkilöstöjohtamisen tieto- sekä palvelutarpeita. Vastauksia myös vertailtiin keskenään yhteneväisyyksien määrittämiseksi.

Opinnäytetyössä on käytetty viitekehyksenä henkilöstöjohtamiseen, palkkahallintoon, tiedonhallintaan sekä tilitoimistoihin liittyvää teorial tietoa, jota on haettu internetistä, kirjoista sekä tutkimuksista. Teoriaosuudessa on myös käsitelty palkkahallinnon sekä henkilöstöjohtamisen ulkoistamista. Teoriana on pyritty käyttämään ajan tasalla olevia, luotettavia sekä opinnäytetyön tavoitteen kannalta olennaisia lähteitä.

3 Henkilöstöjohtaminen

Jokaisessa yrityksessä jossa on henkilöstöä, täytyy myös olla henkilöstöjohtamista. Pienissäkin yrityksissä on useita laissa määriteltyjä velvoitteita, jotka yrityksen täytyy hoitaa. Edellä mainittuja velvoitteita ovat mm. työterveyshuollon järjestäminen sekä työtapaturmavakuutuksen järjestäminen työntekijöille. Henkilöstöjohtaminen on myös kilpailutekijä, ja esimerkiksi työsuhde-etuja, kilpailukyistä palkkaa sekä lakisääteistä laajempaa työterveyshuoltoa voi käyttää hyödyksi osaavan työvoiman hankinnassa sekä yrityksen markkinoinnissa.

Henkilöstöjohtamisen toimintojen järjestäminen riippuu mm. yrityksen koosta, henkilöstön määrästä, toimialasta sekä sijainnista. Pienissä yrityksissä ei yleensä ole erillistä henkilöstöjohtamisen osastoa, vaan toiminnot on liitetty johonkin toiseen työkokonaisuuteen. Mitä suurempi yritys on, sitä todennäköisemmin sen täytyy palkata henkilöstöä hoitamaan henkilöstöjohtamisen tehtäviä kokoaikaisesti (Jylhä & Viitala 2013, 193).

Henkilöstöjohtamisen rutiinitehtävät kuten tilastointi, raportointi ja palkanlaskenta ulkoistetaan yhä useammin. Tämä on johtanut osaltaan siihen, että henkilöstöjohtamisen painopiste on siirtynyt entistä enemmän liiketoiminnan strategioiden toimintaan sekä muutostoimintaan. Yritykset voivat halutessaan ulkoistaa käytännössä lähes kaikki henkilöstöjohtamisen toimintonsa. Keskitetty johtaminen ei ole enää itsestäänselvyys edes suurissa yrityksissä, ja toimintojen lokalisointi näkyy myös henkilöstöjohtamisen kentässä (Viitala 2014, 197).

Henkilöstöjohtamisen tehtäväkokonaisuuksia nimitetään usein prosesseiksi, ja ne muodostuvat useista osatehtävistä. Jokaiselle prosessin vaiheelle on määritelty vaiheen tehtävät sekä miten ne suoritetaan. Myös vastuualueet määritellään tarkasti ja tulostavuu on tarkasti määritelty. Ketjun vaiheita tarkastellaan, analysoidaan ja kehitetään jatkuvasti prosessien virtaviivaistamiseksi (Viitala 2014, 259). Henkilöstöjohtamisen jakautuminen mahdollistaa sen, että yhä pienempiä henkilöstöjohtamisen osakokonaisuuksia voi ulkoistaa, ja se on varmasti osaltaan edistänyt toimintojen ulkoistamista.

3.1 Yrityksen lakisääteiset henkilöstö- sekä tietosuojavelvoitteet

Työnantaja on velvollinen vakuuttamaan työntekijänsä, kun työnantaja maksaa tai on sopinut maksavansa palkkaa kalenterivuoden aikana yli 1200 euroa. Velvollisuus koskee siis käytännössä lähes kaikkia työnantajia (TVK 2015). Tapaturmavakuutuksen lisäksi työnan-

taja on velvollinen ottamaan työntekijöille ryhmähenkivakuutuksen, jos yrityksen noudattamassa työehtosopimuksessa näin sovelletaan (TRHV 2016). Työnantajan vastuulla on myös tehdä sopimus työntekijän eläkemaksuista (TyEL) sekä maksaa palkoista TyEL -maksujen työnantajan osuus.

Henkilöstöjohtamisessa tulee kiinnittää erityistä huomiota palkka- sekä työsuhdetietojen säilyttämiseen, siirtämiseen, käsittelyyn sekä hallinnointiin. Yrityksellä on velvollisuus laatia henkilörekisteristä rekisteriseloste, josta ilmenee rekisterinpitäjän tiedot, tietojen käyttö-tarkoitus, käsittely sekä mihin tietoja luovutetaan. Henkilötietolaissa painotetaan, että henkilötietoja tulee käsitellä hyvän tietojenkäsittelytavan mukaisesti (Henkilötietolaki 22.4.1999/5232 2 luku). Työnantajalla on oikeus käsitellä vain työsuhteen kannalta olennaisia henkilötietoja, eikä tästä voi poiketa edes työntekijän suostumuksella (Kauppakamaritieto 2015).

3.1.1 Lakisäätteiset toimenpidesuunnitelmat

Työnantaja on yrityksen koosta riippuen velvollinen laatimaan erinäisiä toimenpidesuunnitelmia työntekijöiden työolojen turvaamiseksi. Toimenpidesuunnitelmien pakollisuus riippuu yrityksen koosta. Tasa-arvosuunnitelma sekä henkilöstö- ja koulutussuunnitelma tulee laatia kirjallisena vain, jos vakituisen henkilöstön määrä on vähintään 30 henkeä. Kaikkia toimenpidesuunnitelmia ei tarvitse laatia kirjallisena, mutta se on suositeltavaa (Kauppakamaritieto 2015).

3.1.2 Työterveyshuollon toimintasuunnitelma ja työsuojelun toimintaohjelma

Työterveyshuollon toimintasuunnitelma sekä työsuojelun toimintaohjelma ovat pakollisia kaikille työnantajille yrityksen koosta riippumatta. Työntekijöiden terveyteen ja turvallisuuteen vaikuttavat seikat vaihtelevat merkittävästi yritysten välillä, eli myös suunnitelmien sisällöissä on suuria vaihteluita. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma voi myös olla osa työsuojelun toimintaohjelmaa, ja suunnitelmat liittyvät läheisesti toisiinsa (Kauppakamaritieto 2015).

3.1.3 Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

Yritykset, joiden vakituinen henkilöstön määrä on vähintään 30 henkeä, tulee laatia vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelma ”työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi.” (Laki yhteystoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334, 16 § 1 momentti) Suunnitelman tulee sisältää mm. henkilöstön rakenne, määräaikaisten työsopi-

musten määrä ja kehitys, työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työkyvyn ja työmarkkina-kelpoisuuden ylläpitämisen periaatteet sekä arvio henkilöstön ammatillisesta osaamista ja osaamisen muutoksista. Suunnitelman tarve ja ehdot määritellään laissa yhteistoimin-nasta yrityksissä. Laissa painotetaan, että erityistä huomiota tulee kiinnittää työntekijöiden työn ja perhe-elämän tasapainottamiseen, osatyökykyisten sekä ikääntyvien työntekijöi-den erityistarpeisiin sekä joustaviin työaikajärjestelyihin. Yrityksissä, joiden henkilöstön määrä on vähintään 20 mutta alle 30, voidaan suunnitelman sijaan henkilöstö- ja koulutus-suunnitelmaan kuuluvat seikat käydä läpi henkilöstön kanssa yhteisessä tilaisuudessa (Laki yhteystoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334, 16 §).

3.1.4 Tasa-arvosuunnitelma

Laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta määritellään, että yrityksen säännöllisen henkilöstön määrän ollessa vähintään 30, työnantaja on velvollinen laatimaan vuosittain tasa-arvosuunnitelman, jossa selvitetään naisten ja miesten tasa-arvon toteutuminen työ-paikalla. Suunnitelmassa tarkkaillaan mm. palkka- ja tehtäväeroja sekä eritellään mahdol-liset toimenpiteet tasa-arvon toteuttamiseksi. Tasa-arvosuunnitelmaan sisältyy myös palk-kakartoitus, joka voidaan muusta suunnitelmasta poiketen tehdä vähintään joka kolmas vuosi (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609, 6 a §).

3.2 Henkilöstöstrategia

Yrityksen henkilöstöstrategia syntyy pääosin yrityksen kulttuurin, strategian sekä tavoittei-den pohjalta. Henkilöstöstrategian tarkoitus on varmistaa yritykselle oikeanlainen henki-löstörakenne, jossa yrityksessä on toimialalle sopivaa osaamista sekä palkitsemisjärjes-telmä, joka tukee tavoitetasoa saavuttamista. Henkilöstöstrategia keskittyy ennen kaikkea ratkaisemaan niitä haasteita, jotka ovat keskeisiä yritystoiminnan kannalta. Analysoimalla henkilöstön ikä-, sukupuoli- sekä koulutusrakennetta, voidaan muodostaa selkeä kuva henkilöstön rakenteesta. Myös muita rakenteita, kuten työsuhteiden kestoa, on syytä tut-kia (Kauhanen 2016, 75–76). Työsuhteiden kesto on erittäin tärkeä tekijä yrityksen kilpai-lukyvyn kannalta: Kun työsuhteet ovat liian lyhyitä, kuluu uusien työntekijöiden perehdyttä-miseen paljon aikaa ja henkilöstöstä on vaikea luoda tuottavaa. Liian pitkissä työsuhteissa sen sijaan on riskinä urautuminen ja uusien näkökulmien puute, mikä voi estää yrityksen uusiutumisen ja sopeutumisen muutoksiin.

3.3 Rekrytointi

Rekrytointi on merkittävä työkalu henkilöstöstrategian toteuttamisessa. Rekrytoinnin vai-kutukset voi huomata vasta pitkän ajan kuluessa rekrytointipäätöksestä. Tästä huolimatta

rekrytoinnit ovat tärkeää kilpailukyvyn ja yrityksen uudistumisen varmistamiseksi. Rekrytointi ei välttämättä ole ulkoinen, vaan tarvittava osaaja saattaa löytyä jo valmiiksi organisaation sisältä (Österberg 2014, 92). Sisäinen rekrytointi kuitenkin tarkoittaa, että uuteen työtehtävään siirtyvän henkilön työtehtävät tulee siirtää jollekin toiselle tai organisoida uudelleen.

Rekrytoinnissa ajankohtaisia trendejä ovat sosiaalisen median käyttö sekä videohaastattelut. Videohaastatteluista voi saada työnhakijasta paremman käsityksen kuin ansioluettelon avulla. Videohaastattelun yksi vahvuus on myös se, että haastattelijan ei tarvitse olla paikalla, kun työnhakija vastaa haastattelukysymyksiin (Ojala & Pöysti 2012, 94–95). Sosiaalisen median käyttö rekrytoinnissa mahdollistaa uudella tavalla sen, että yritys ottaa suoraan yhteyttä työntekijään tämän profiilin perusteella.

Outplacement eli työntekijöiden uudelleensijoittaminen on yritykselle vapaaehtoista toimintaa, jossa irtisanottuja työntekijöitä autetaan elämänsä järjestämisessä. Palvelun tarkoitus on löytää irtisanotuille sopiva ratkaisu kuten yrittäjäyys tai jatko-opiskelu (Salminen 2015, 147). Outplacement -palvelut ovat tärkeitä työnantajamielikuvan luomisessa sekä vastuullisen esimiestyön toteuttamisessa.

Kilpailukyky sopimukseen liittyvässä hallituksen esityksessä HE 211/2016 veloitetaan työntekijää tarjoamaan tuotannollisista tai taloudellisista syistä irtisanotulle työntekijälle työllistymistä edistävää valmennusta tai koulutusta ainakin työntekijän yhden kuukauden palkan arvosta. Velvoite koskee työnantajia, joissa työskentelee vakituisesti vähintään 30 työntekijää. Outplacement -palvelut ovat siis tässä muodossa 1.1.2017 alkaen useille työnantajille lakisääteinen velvoite (HE 211/2016).

3.4 Palkitseminen

Yksi merkittävä työhyvinvointia edistävä tekijä on toimiva palkitsemisjärjestelmä. Työntekijöille asetetut tavoitteet ovat usein taloudellisia ja voivat perustua mm. yrityksen myyntivoittoon, myynnin määrään tai myyntikatteeseen. Joskus voidaan myös mitata työn laatua esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä mittaamalla. Yrityksen kannalta on tärkeää, että palkitsemisjärjestelmä tukee yrityksen liiketoiminnan tavoitteita (Österberg 2014, 168). Palkitseminen voi olla myös aineetonta, ja henkilöstöä voi palkita mm. palautteen, arvonimien ja urapalkkioiden avulla. Urapalkkio voi olla esimerkiksi mahdollisuus siirtyä organisaation sisällä uusiin tehtäviin tai mahdollisuus kouluttautua (Kauhanen 2015, 132, 134).

Organisaation tulisi pyrkiä palkitsemaan erinomaisista työsuorituksista, ja välttämään normaalisuoritusten palkitsemista. Normaalisuoritusten palkitseminen johtaa siihen, että normaalista poikkeavat suoritukset ovat epäsuorasti rangaistavia, koska niistä ei palkita. Poikkeavat suoritukset voivat kuitenkin johtaa työtapojen uudistumiseen sekä innovaatioiden syntymiseen. Henkilöstötuottavuutta kehittävässä palkitsemisjärjestelmässä tulisikin korostaa ryhmän innovaatiokykyä sekä uusien lisäarvoa synnyttävien käytäntöjen käyttöönottoa (Kesti 2014, 78).

3.5 Palkkahallinto

Palkkahallinto on osa jokaisen palkkaa maksavan yrityksen toimintaa. Palkkahallinto vaatii asiantuntemusta voimassa olevista lainsäädännöstä sekä palkkoihin liittyvistä työehtosopimuksista (Viitala 2014, 129). Palkkahallintoon kuuluu palkkojen laskentaa, työehtosopimusten ja lakien tulkintaa sekä usein myös yhteistyötä mm. kansaneläkelaitoksen, tilastokeskuksen sekä vakuutusyhtiöiden kanssa. Hyvin hoidettu palkkahallinto voi jäädä vähälle huomiolle, mutta huonosti hoidettuna se heikentää henkilöstön työhyvinvointia sekä motivaatiota ja voi aiheuttaa yritykselle lisäkustannuksia. Pahimmassa tapauksessa laiminlyönnit voivat johtaa oikeudenkäynteihin tai irtisanoutumisiin.

Useat yritykset ovat ulkoistaneet palkkahallintonsa, jolloin yritykset toimittavat palkkatiedot palkanlaskennan suorittavalle yritykselle, ja varsinaiset palkkahallinnon prosessit toteutetaan ulkoistuspalvelua tarjoavassa yrityksessä. Ulkoistaminen tarkoittaa sitä, ettei yrityksen tarvitse hankkia palkanlaskentaohjelmistoa sekä kouluttaa henkilöä palkanlaskennan hoitamiseksi. Tämä voi olla käytännöllistä etenkin pienille ja keskisuurille yrityksille, joissa ei välttämättä ole kannattavaa palkata erillistä henkilöä palkkahallinnon tehtäviin. Vaikka erillistä henkilöstöä ei tarvitsisikaan palkata, voidaan ilman ulkoistamista palkkahallinnon toimintoihin kuluva aika käyttää muihin työtehtäviin. Viranomaisilmoitusten sähköistymisen seurauksena palkanlaskennan suorittavalla yrityksellä täytyy olla käytössä ohjelmistoa, jolla sähköisen aineiston pystyy toimittamaan. Asiakkaan kannalta on käytännöllistä, ettei tietojen säilyttämiseen tai sähköisen aineiston toimittamiseen tarvitse hankkia ohjelmistoa tai osaamista.

3.6 HR-tietojärjestelmät

Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja suunnittelu vaativat ajantasaista ja helppokäyttöistä henkilöstöön liittyvää tietoa. Henkilöstötietojärjestelmät eli HR-tietojärjestelmät pitävät kirjaa työntekijöiden tiedoista, ja järjestelmästä saa reaaliaikaista tietoa henkilöstön tilasta. Järjestelmän avulla voidaan myös luoda ennusteraportteja, ja esimerkiksi arvioida tulevia

palkkakustannuksia. Pienemmissä yrityksissä erillistä tietojärjestelmää ei välttämättä ole, ja ainoa henkilöstötietoa tarjoava järjestelmä on palkanlaskenta (Kauhanen 2012).

3.7 Henkilöstötutkimukset

Henkilöstötutkimus kuvaa henkilöstöä koskevia tutkimuksia joissa selvitetään mm. työtä, olosuhteita, esimiestyötä, viestintää sekä työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyviä seikkoja. Tutkimuksen avulla voidaan arvioida henkilöstön näkemyksiä työstä sekä tarkastella muutosten tai kehittämisohjelmien tuloksia. Säännöllisesti järjestettynä henkilöstötutkimuksen avulla voidaan saada hyödyllistä tietoa siitä, miten työn osa-alueet ovat kehittyneet (Österberg 2014, 29-30).

Henkilöstötilinpäätös on asiakirja, jonka avulla voidaan arvioida yrityksen nykytilaa ja ennustaa tulevaa kehitystä. Asiakirja antaa todenmukaisen kuvan henkilöstön suorituskyvystä ja sitä voidaan käyttää hyödyksi yrityksen johtamisessa ja henkilöstön kehittämisessä (Österberg 2014, 58).

3.8 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin laadukas johtaminen vaatii sen, että yrityksellä on käytössä oikeaa ja ajantasaista tietoa. Kerätty tieto voidaan koota tutkittavaksi esimerkiksi henkilöstöraporttiin tai työterveystilinpäätökseen. EK Benchmark -hankkeessa (2014) huomattiin, että yritykset, jotka seuraavat tarkasti työkykyyn liittyviä kustannuksia pystyivät laskemaan kulujaan huomattavasti vertailuyrityksiä paremmin. Tekemättömän työn kustannukset vaihtelivat suuresti myös saman toimialan toimijoiden välillä, mikä viittaa siihen, että työhyvinvoinnin merkitys on kustannuksissa merkittävä. Huomattavaa on, että kustannuksia laskeneet yritykset kuitenkin usein lisäsivät panostustaan työterveydenhuoltoon (Aura & Ahonen 2016, 75–76).

Työhyvinvoinnin kehittäminen on kustannustehokkainta silloin, kun se on ennaltaehkäisevää eli proaktiivista. Työhyvinvoinnin viitekehyksessä proaktiivisuus tarkoittaa sitä, että luodaan työoloista heti sellaiset, että työn tekeminen on helppoa ja turvallista. Tässä mielessä korjaamistarpeen osoittavat määrälliset mittarit eivät ole optimaalisia, sillä niiden avulla työhyvinvoinnin ongelmat huomataan vasta jälkeenpäin (Manka & Manka 2016, 54–55).

Työhyvinvointia voidaan mitata erilaisilla mittareilla, kuten sairauspoissaolojen kustannuksilla. Työhyvinvoinnin tehokas seuranta ja kehittäminen onnistuvat parhaiten, kun tarkasteltavaksi valitaan oikeat mittarit. Aura & Ahonen ehdottavat, että mittareita voi luokitella

niiden ”tuottavuuden, kustannussäästöjen, johtajuuden, organisaation toimivuuden ja liiketoiminnan mittarien suhteen”. Tämän seurauksena syntyy hyvinvoinnin tasapainotettu tulokortti, jonka avulla hyvinvoinnin kokonaisuus voidaan hahmottaa ja on seurattavissa (Aura & Ahonen 2016, 91).

Auran ja Ahosen esimerkkilaskelmassa (taulukko 1) on laskettu, minkälaisia kustannussäästöjä työhyvinvointiin panostamalla voidaan saavuttaa. Laskelman yrityksessä työhyvinvoinnin kehittämiseen investointiin yhteensä 2 650 000 euroa 3 vuoden aikana. Investoinnilla saavutettiin n. 5,4 miljoonan euron tuotot, eli investointi maksoi itsensä yli kaksinkertaisena takaisin. Vain sairauspoissaoloista ja vaihtuvuudesta aiheutuvien kulujen lasku ei riitä investoinnin kulujen kattamiseen, ja investointi maksaa itsensä takaisin vasta kun otetaan huomioon työhyvinvoinnin tuoma tuottavuuden kasvu. Esimerkkiyrityksen keskipalkka on 2400 € ja henkilöstötuottavuus 124 %. Korkeampia palkkoja maksavassa ja enemmän lisäarvoa tuottavassa yrityksessä säästöt voivat siis olla huomattavasti esimerkkilaskelmaa suurempia (Aura & Ahonen 2016, 119). Esimerkin tyyppisiä laskelmia voisi tarjota yrityksille, koska palkat ja usein myös kaikki sairauspoissaolot käsitellään palkanlaskennassa. Yrityksille saattaisi olla arvokasta tietää, miten sairauspoissaolot, henkilöstön vaihtuvuus tai muut henkilöstön tunnusluvut ovat kehittyneet ajan kuluessa.

Taulukko 1. Laskelma työhyvinvoinnin investointien seurauksena syntyneistä kustannussäästöistä (Ahonen & Aura 2016, 119)

TUOTOKSET	Lähtötila	1. vuosi	2. vuosi	3. vuosi	4. vuosi
Kustannussäästöt					
Sairauspoissaolo-%	5,00 %	4,37 %	3,95 %	3,65 %	3,50 %
Sairauspoissaolokustannukset	2 301 200	2 011 300	1 818 000	1 679 900	1 610 900
Työeläkkeen työkyvyttömyysmaksu	89 524	89 524	66 042	66 042	43 294
Tuottavuuden kasvu					
Vaihtuvuus-%	6,00 %	5,70 %	5,42 %	5,20 %	4,99 %
Vaihtuvuuden kustannukset	1 120 000	1 060 000	1 010 000	970 000	930 000
Tuottavuuden kasvu vuosittain		5,00 %	6,00 %	6,00 %	7,00 %
Henkilöstötuottavuus	25 432 000	26 704 000	28 306 000	30 005 000	32 105 000
Kustannussäästöt					
Sairauspoissaolosäästö		289 900	193 300	138 100	69 000
Säästö työkyvyttömyysmaksusta		0	23 482	0	22 748
Kustannussäästöt yhteensä		289 900	216 782	138 100	91 748
Tuottavuuden kasvu					
Säästö vaihtuvuuden vähenemisestä		60 000	50 000	40 000	40 000
Työhyvinvoinnin tuoma tuottavuuden kasvu		1 272 000	1 602 000	1 698 000	2 100 000
Tuottavuuden kasvu yhteensä		1 332 000	1 652 000	1 738 000	2 140 000
Säästöt + tuotot		1 621 900	1 868 782	1 876 100	2 231 748
Strategisen hyvinvoinnin ROI		1,83	2,06	2,02	2,34

3.9 Ulkoistamisen syyt ja ulkoistamisprosessi

Ulkoistaminen mahdollistaa sen, että yritykset voivat keskittyä omiin ydintoimintoihinsa ja tehdä tuottavampaa työtä. Järvinen, Kyytsönen ja Olkkola arvioivat, että ulkoistamalla palvelun sen kustannus on viiden vuoden päästä ainakin 20 prosenttia matalampi kuin jos toiminto olisi pidetty oman yrityksen sisällä. Kustannussäästöt syntyvät pääosin työskentelytavoista, palkallisista poissaoloista sekä työn johtamisesta. Ulkoistamalla toiminnon yritys ulkoistaa myös toiminnon suorittamiseen liittyvät riskit, kuten työn järjestelyn sairastapauksen seurauksena (Järvinen & Kyytsönen & Olkkola 2010, 62).

Yleinen käsitys on, että henkilöstöjohtamisen toimintoja ulkoistetaan vain kustannussäästöjen saavuttamiseksi. Useat tutkimukset kuitenkin osoittavat, että ulkoistamalla henkilöstöjohtamisen toimintojaan yritys voi muuttua joustavammaksi, saada käyttöönsä erikoisosaamista tai järjestelmiä joita yritys ei muuten saisi käyttöönsä, sekä vähentää riskejä

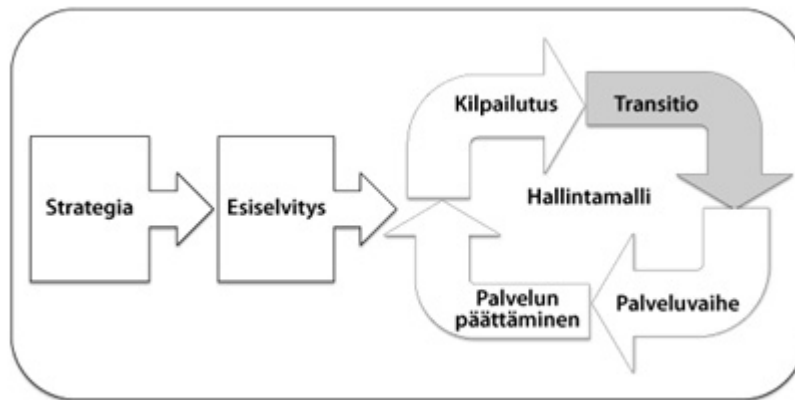
(Delmotte & Sels 2008, 545). Taloushallintoliiton sekä BDO Suomen tutkimuksessa todettiin, että palveluntarjoajien laatu on yrityksille tärkeämpää kuin hinta. Osaamisen tasoa piti erittäin tärkeänä 97 % vastanneista ja palvelun laatua 92 %, hintaa vain 17 % (BDO Suomi 2015, 10–11).

Suuret ulkoistuspalveluita tarjoavat yritykset voivat investoida järjestelmiin enemmän sekä optimoida prosessejaan pidemmälle kuin pienemmät yritykset. Palveluntarjoajilla on usein myös sellaista osaamista jota toimintojaan ulkoistavalla yrityksellä ei välttämättä ole. Ulkoistamalla voidaan myös saavuttaa kustannusjoustavuutta palvelun käyttöasteen mukaan, joka ei ole välttämättä mahdollista pitämällä palvelu yrityksen sisällä (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 18–19). Ulkoistamisen tyypillinen piirre on ollut, että tapahtumien käsittelyyn perustuvat toiminnot ovat hyviä ulkoistuskohteita. Prosessit, jotka vaativat tulkintaa, analysointia ja luovaa näkemystä ovat hankalampia ulkoistaa ja jätetään useammin ulkoistamatta (Lahti & Salminen 2008, 180). Ne yritykset, jotka eivät ole ulkoistaneet taloushallintoon, pitävät tärkeimpänä syynä oman taloushallinnon laadukkuutta (BDO Suomi 2015, 11–13). Laatu on siis selkeästi ulkoistamisen keskiössä.

Suomessa yritys rakenne painottuu etenkin pieniin yrityksiin, ja Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan henkilöstön määrä on 20 tai enemmän vain 2,5 % yrityksistä (Tilastokeskus 2015). Pienen yrityksen on vaikea olla kustannustehokas hallinnon toiminnoissaan, koska henkilöstön määrä on liian pieni ja järjestelmiin ei ole kannattavaa tehdä merkittäviä investointeja. Useissa toiminnoissa yksikkökustannus laskee volyymin noustessa, mikä mahdollistaa sen, että palvelua tarjoava yritys voi tuottaa palvelun ulkoistavaa yritystä halvemmalla. Muun muassa näistä syistä ulkoistaminen tai palvelun ostaminen on monille yrityksille kannattava vaihtoehto. Taloushallintoliitto onkin arvioinut, että 90 % pienistä kirjanpitovelvollisista yrityksistä käyttää tilitoimiston palveluita (Taloushallintoliitto 2015). BDO Suomen ja Suomen Taloushallintoliiton vuonna 2015 tekemässä tutkimuksessa keskisuurista 50–500 henkilöstömäärän yrityksistä 63 % oli ulkoistanut palkkahallintonsa kokonaan ja 16 % osittain (BDO Suomi 2015, 7).

Lehikoisen ja Töyrylän ulkoistamisprosessin (kuvio 3) ensimmäinen vaihe on ulkoistamisstrategian luominen. Strategiassa määritellään, mitä toimintoja tulee ulkoistaa ja mitkä säilytetään yrityksessä (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 36). Esiselvitysvaiheessa tarkastelun kohteena on yksittäinen, mahdollisesti ulkoistettava toiminto. Vaiheessa asetetaan ulkoistuksen tavoitteet, rajataan ulkoistettavat toiminnot sekä määritellään ulkoistamisen toimintamallit (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 39). Kun kilpailutus on tehty ja palveluyritys valittu, transiio- eli käyttöönottovaiheessa ulkoistettava palvelu siirtyy ulkoistavalta yritykseltä pal-

veluntarjoajalle. Käyttöönotto ei ole pelkkä palvelun siirto yritykseltä toiselle, vaan sen toteutus ja rakenne uudistetaan palvelun laadun ja tehokkuuden parantamiseksi (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 86).



Kuvio 3. Ulkoistamisen prosessikaavio (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 78)

Toiminnon siirto yrityksestä toiseen edellyttää siihen osallistuvalla henkilöstöllä projekti-osaamista. Keskeisiä projektiosaamisen taitoja ovat mm. tietotekniset taidot, vuorovaikutustaidot, tehtävien priorisointi sekä ajankäytön hallinta. Projektiosaamistaan voi parhaiten kehittää tekemällä, ja saamalla monipuolista kokemusta eri projekteista (Virtanen 2009, 58, 64). Virtanen esittää, että yrityksen asiakaslähtöisyys ja prosessikeskisyys mahdollistavat projektin onnistumisen (Virtanen 2009, 226). Yksi palkanlaskennan ulkoistamisen keskeisiä haasteita on, että asiakkaat vaihtelevat keskenään suuresti. On hankalaa olla samanaikaisesti joustava ja asiakaslähtöinen sekä suorittaa toiminnon siirtoprojekti standardoidusti sekä tasalaatuisesti. Siirron onnistuminen vaatii huolellisuutta sekä aktiivista viestintää siirtoprojektin vetäjältä, asiakkaalta sekä toiminnon suorittajalta.

4 Tieto

Henkilöstöjohtamisen palvelut perustuvat suurelta osin asiakkaalta kerättyyn sekä asiakkaalle toimitettavaan tietoon. Tietoa tulee siksi käsitellä parhaiden käytäntöjen mukaisesti niin, että tiedot ovat luokitellussa ja helposti löydettävässä muodossa. Tiedon käsittely, tiedon siirtäminen ja tiedonhallinta ovat keskeisessä roolissa onnistuneen palkanlaskennan sekä henkilöstöjohtamisen tieto- ja palvelutarjonnan kannalta.

4.1 Keskeiset määritelmät

Tiedolla on useita määritelmiä, eikä termille ole yhtä hyväksyttyä määritelmää. Stenberg määrittelee, että tieto on datasta tietämystä käyttäen johdettu merkitys, joka mahdollistaa toimintavalmiuden. Data määritellään ”tapahtuman tai faktojen ja tilojen mittana tai ominaisuuksien kuvauksena” ja tietämys kahden monitulkintaisen käsitteen välisen suhteen todistettuna uskomuksena (Stenberg 2012, 17). Devlinin (2013, 61) määritelmän mukaan tieto on jatkuvasti kehittyvä kokoelma kokemuksia, arvoja sekä ymmärrystä, joka tarjoaa viitekehyksen, jonka avulla aistihavaintoja voidaan tulkita. Tietoa voidaan yrityksissä johtaa ihmisten käytökseen ja toimintaan liittyvistä käytännöistä, normeista, prosesseista sekä säännöistä.

Hiljainen tieto on dokumentoimatonta tietoa, joka siirtyy pääosin vain mallioppimisen ja yhdessä työskentelyn avulla. Koska tietoa ei ole dokumentoitu, sen siirtäminen ja hyödyntäminen on vaikeaa. Yleinen käsitys on, että yrityksissä on paljon hiljaista tietoa jota voisi jakaa ja hyödyntää (Jylhä & Viitala 2013, 256). Hiljainen tieto on hankalaa etenkin ulkoistamisen kannalta, koska on olemassa riski, että tieto ei siirry ulkoistamisprosessin aikana yritykseltä toiselle.

Havaittava tieto on henkilöstön käytettävissä olevaa dokumentoitua tietoa, joka on siirrettävässä muodossa. Havaittava tieto yhdenmukaistaa yrityksen henkilöstön tietopääomaa, toimintaa sekä toiminnan laatua. Yrityksissä tulisi pohtia tarkasti, mitkä tiedot kannattaa julkistaa ja mitkä jättää hiljaiseksi tiedoksi (Jylhä & Viitala 2013, 256–257). Mitä enemmän näkyvää tietoa yrityksessä on, sitä helpompi tietoa on siirtää toisen yrityksen käyttöön ja hyödyntää liiketoiminnassa.

4.2 Tietopääoma

Tietopääoma eli aineeton pääoma koostuu kolmesta eri lähteestä: Inhimillinen pääoma, yrityksen rakennepääoma sekä sosiaalinen pääoma. Inhimillinen pääoma kuvaa yksilön taitoja, tietoja, sekä asenteita. Sosiaalinen pääoma koostuu yhteisön sosiaalisesta tuesta,

toimivuudesta sekä esimiesten ja alaisten välisistä suhteista. Rakennepääoma käsittää yrityksen organisaatiokulttuurin, työtapojen kehittämisen sekä tieto- sekä johtamisjärjestelmät. Aineettoman pääoman lähteet yhdistyvät työhyvinvointipääomaksi, joka määrittelee organisaation kyvyn hyödyntää inhimillisiä resursseja lyhyellä ja erityisesti pitkällä aikavälillä (Manka & Manka 2016, 32). Aineeton pääoma ei näy kirjanpidossa eikä sitä voida mitata euroina kuin arvioluonteisesti, mutta tosiasiaa se vaikuttaa yrityksen arvostukseen ja esim. myyntihintaan yrityskaupan yhteydessä. (Aura & Ahonen 2015, 24–26).

Yksilökohtaisen kyvykkyyksien avulla yritys voi parhaiten toteuttaa strategiaansa. Kyvykkyydet voi tunnistaa tutkimusten sekä kokemusten avulla, ja niihin liittyy usein hiljaista tietoa. Kun kyvykkyydet on identifioitu, voidaan niistä kehittää kompetensseja, jotka ovat olennainen osa yrityksen kilpailukykyä (Kesti 2014, 70).

4.3 Tiedonhallinta

Tiedonhallinnan useita määritelmiä yhdistää usein uuden tiedon aktiivinen kerääminen sekä sen soveltaminen käytäntöön kilpailuedun luomiseksi. Tiedolla ja sen jakamisella voidaan luoda uusia tuotteita sekä palveluita, tehostaa asiakaspalvelua sekä luoda edellytyksiä uudelle arvontuotannon synnylle (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 2002, 85–86). Tiedonhallinta on tärkeässä roolissa palkanlaskennassa, sillä asiakkaalta siirtyy palkanlaskijan suuntaan paljon tietoa, jota tulee suodattaa, dokumentoida ja lopulta hyödyntää lisäarvon luomiseksi ja laadukkaan palvelun tarjoamiseksi.

Onnistunut tiedonhallinta lisää työn tuottavuutta. Kun työntekijä löytää työsuoritteiden kanalta olennaiset tiedot ja pystyy siten tekemään entistä suuremman määrän päivittäisiä työsuoritteita, tuottavuus kasvaa (Lindén 2015, 20). Tiedon etsimiseen ja olennaisten tietojen keräilyyn kuluva aika voidaan minimoida toimivilla tietojärjestelmillä, yhteisillä tiedonhallinnan käytännöillä sekä järjestelmällisillä työsuoritteilla. Onnistuneet työsuoritteet vaativat, että työntekijä löytää helposti järjestyksessä olevaa tietoa. Tiedot eivät järjestäyty itsestään, eli on oltava yhteiskäsitys siitä mikä on tiedon oikea järjestys (Linden 2015, 13).

4.4 Tiedon siirtäminen

Palkanlaskennan ulkoistamisen yksi suuri haaste on tiedon siirtyminen organisaatiolta toiselle. Yritysten järjestelmät eivät välttämättä pysty suoraan siirtämään tietoa keskenään, jolloin asiakasyrityksen täytyy toimittaa tiedot ulkoistavalle yritykselle manuaalisesti. Ongelmaksi voi muodostua esimerkiksi se, että asiakasyrityksessä oleva hiljainen tieto ei siirry palvelua tarjoavaan yritykseen, tai että tieto muuttuu sen tulkinnanvaraisuuden seu-

rauksena sen siirtyessä henkilöltä toiselle. Asiakasyrityksen tulisi siis toimittaa kaikki palkanlaskennan kannalta olennaiset tiedot palkanlaskentaan. Vastaavasti palkanlaskennassa pitäisi varmistaa, että kun tiedot saapuvat, kaikki olennaiset tiedot ovat helposti löydettävissä. Tieto tulisi dokumentoida ja tallentaa niin, että tiedot ovat tarvittaessa muiden saatavilla esim. sairastapauksissa. Tehokkaan tiedonsiirron merkitys korostuu etenkin uuden asiakkaan aloitusvaiheessa, mutta tiedonsiirtoa tapahtuu jatkuvasti ja sen toimivuus vaikuttaa työn laatuun ja nopeuteen merkittävästi. Myös tiedon luokitteluun tulee kiinnittää huomiota, sillä mitä tarkemmin tieto on luokiteltu, sitä vaivattomampaa ja edullisempaa tietoa on siirtää (Teece 2000, 13).

On normaalia, että työntekijöiden työsuhtetiedot ovat hajallaan useissa eri tietojärjestelmissä. Hajanaisuus vaikeuttaa kokonaiskuvan muodostamista sekä tiedon hankintaa. Tästä syystä olisi tärkeää, että kaikki työsuhtetiedot sekä -dokumentit olisivat saatavilla yhden järjestelmän kautta (Lindén 2016, 164). Kun asiakas siirtää tietoa ulkoistavalle yritykselle, asiakkaan näkökulmasta kaikki tiedot siirtyvät yhteen keskitettyyn järjestelmään. Kaikki tieto ei kuitenkaan tallennu, ja esimerkiksi sähköpostissa mainitut palkanlaskennan kannalta epäolennaiset asiat saattavat jäädä talteen vain sähköpostiin. Jos tietoon halutaan joskus palata, voi sen löytäminen olla hankalaa. Tästä syystä olisi tärkeää, että on kaikille osapuolille selvää, mitkä tiedot tulee säilyttää ja miten tietoja voi tarvittaessa tarkastella.

5 Kyselytutkimuksen toteutus

Kysely lähetettiin yhteensä 330 yritykselle (liite 3) ja vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Kyselysähköposti lähetettiin 6.3.2017 (liite 1), ja yrityksille lähetettiin 15.3. erillinen muistutussähköposti (liite 2). Yritykset valittiin satunnaisesti ja pyrittiin saamaan otos, joka vastaa tutkittavaa joukkoa eli koko palkanlaskennan asiakaskuntaa. Vastauslinkki oli julkinen, eli vastaukset olivat täysin anonyymejä eikä vastaajaa pystynyt yksilöimään vastausten perusteella. Kysely tehtiin Webropol -ohjelmalla ja kuvaajien tekemissä on käytetty Microsoft Excel -ohjelmistoa. IBM SPSS statistics -ohjelmistoa käytettiin korrelaatioiden tutkimiseen, mutta korrelaatioanalyysien tuloksia ei opinnäytetyössä ole eritelty.

Kysely jakautui kahteen osaan, taustakysymyksiin sekä tutkimuskysymyksiin. Taustakysymyksillä pyrittiin saamaan yleiskäsitys siitä, miten vastanneet yritykset jakoutuivat valittuihin taustamuuttujaryhmiin ja että täsmäävätkö tulokset yleiseen käsitykseen toimeksiantajan asiakkaista. Tutkimuskysymyksillä pyrittiin saamaan kvantitatiivista sekä kvalitatiivista dataa, joilla voidaan vastata opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Avoimia kysymyksiä lukuun ottamatta kysymyksiin vastaaminen oli tutkimuksessa pakollista.

Tutkimus päädyttiin tekemään pääosin kvantitatiivisena. Kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan kartoitettua nykyinen tilanne, mutta ei pystytä selvittämään riittävästi asioiden syitä (Heikkilä 2014). Tutkimuksen päätarkoitus oli tutkia henkilöstöjohtamisen palvelu- ja tietotarpeiden nykytilaa sekä arvioida tilanteen tulevaa kehitystä. Tutkimukseen lisättiin myös kaksi laadullista kysymystä, joilla pyrittiin saamaan tarkempaa tietoa tarpeista sekä niiden syistä. Kvalitatiivinen tutkimus auttaa tutkimuskohteen sekä sen käyttäytymisen ja päätösten syiden ymmärtämisessä (Heikkilä 2014).

Tutkimuskysymysten haasteena oli alakysymysten termien määrittely. Liian laajat käsitteet aiheuttavat vastaajissa hajontaa sen suhteen, miten vastaajat ymmärtävät käsitteet ja mitä niihin sisältyy. Yksityiskohtaiset, luettelomaiset vastausvaihtoehdot sen sijaan luovat vaikutelman, ettei vastaukseen sisälly muuta kuin luetellut vaihtoehdot. Luettelomaisuus tekisi myös vastaamisesta raskaampaa. Lopulta päädyttiin käyttämään vakiintuneita henkilöstöjohtamisen termejä. Sanalla "tarve" pyrittiin kartoittamaan nimenomaisesti korkean prioriteetin sekä merkittävän arvon palveluita ja tietoa.

Määritelmien osalta haastavaa oli myös palvelun ja tiedon välinen ero. Asian voi tulkita niin, että asiakkaalle tarjolla oleva tieto on palvelua. Toisaalta tarjottu palvelu voi myös tuottaa tietoa. Kyselyssä päädyttiin loppujen lopuksi kuitenkin esittämään tutkimuskysy-

mys erikseen tiedon sekä palvelun osalta. Ratkaisu oli siinä mielessä perusteltu, että tutkimuskysymysten alakohdat vaihtelivat siitä riippuen, kysytäänkö kysymyksessä palvelu- vai tietotarpeista.

5.1 Analysointimetodit

Tutkimuskysymykset ovat luokitteluasteikollisia, eli ainoa mahdollinen tilastollinen korrelaatio on määritettävissä kontingenssikertoimen sekä Khiin-neliö testin avulla. Tutkimuskysymykset eivät kuitenkaan tuottaneet yhtäkään perusjoukkoon yleistettävissä olevaa korrelaatiota, joten vastausten välisiä korrelaatioita ei voinut yleistää perusjoukkoon. Tästä syystä korrelaatioita ei ole käytetty tutkimuksen vastausten analysoinnissa.

Avoimien kysymysten vastauksia analysoitiin vertailemalla vastauksia teorian sekä omien käsitysten kanssa. Avoimien kysymysten vastauksia tutkittiin vertailemalla niitä kvantitatiivisiin tutkimuskysymyksiin sekä vertailemalla avoimien kysymyksien vastauksia keskenään ja tutkimalla, esiintyykö sama tarve useassa vastauksessa. Taustamuuttujista sekä tutkimuskysymyksistä tehtiin kaavio tai taulukko, joiden avulla frekvenssejä on helpompi tutkia.

5.2 Kyselytutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa käydään tutkimuksen tuloksia läpi kysymyskohtaisesti ja vastausten jakautumista havainnollistetaan kuvaajien sekä taulukon avulla. Kysely lähetettiin yhteensä 330 yritykselle joista 78 vastasi kyselyyn, eli vastausprosentiksi muodostui n. 24 %.

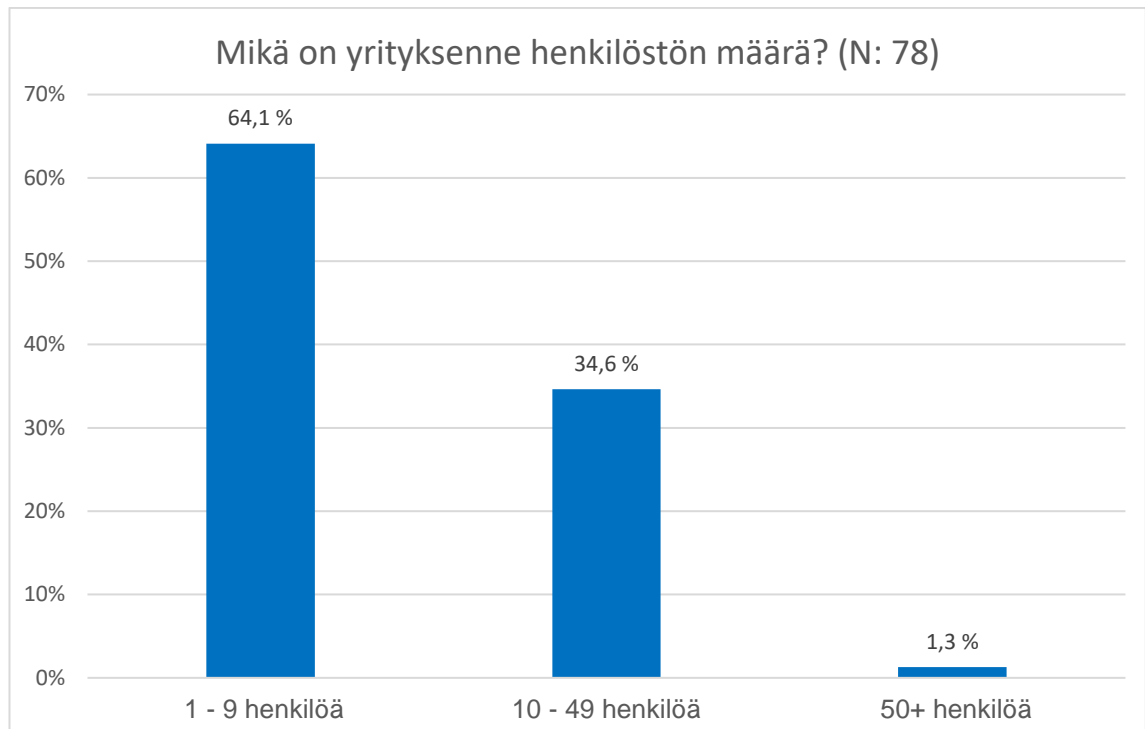
Vastauksia avoimeen kysymykseen nykyisten palveluiden kehittämiskohteista kertyi yhteensä 30 kappaletta. Kyselyssä oli myös avoin kysymys johon voi mainita tarpeen, jota ei ole mainittu tutkimuskysymyksissä. Kuudesta saadusta vastauksesta yksikään ei kuitenkaan liittynyt palkkahallintoon tai henkilöstöjohtamiseen, joten vastauksia ei voinut käyttää tutkimuskysymyksiin vastaamisessa.

5.2.1 Taustatiedot

Tutkimuksessa selvitetty taustamuuttujat olivat toimiala, yrityksen koko, asiakkuuden kesto, yritysmuoto, henkilöstön määrä sekä vastaajan tehtävänimike.

5.2.2 Yrityksen henkilöstön määrä

Kuviosta 4 näkee, miten kyselyyn vastanneet yritykset jakautuivat henkilöstön koon mukaan. Vastausvaihtoehdot yrityksen henkilöstön määrästä olivat 1–9 henkilöä, 10–49 henkilöä ja 50 henkilöä tai enemmän. Yritykset jakautuivat pääosin 1–9 henkilön yrityksiin (64,1 %) ja 10–49 henkilön yrityksiin (34,6 %). Vain yksi yli 50 hengen yritys vastasi kyselyyn (1,3 %).



Kuvio 4. Yrityksen henkilöstön määrä

5.2.3 Yritysten jakautuminen toimialan mukaan

Kysymyksessä yrityksen toimialasta sovellettiin tilastokeskuksen TOL 2008 toimialaluokitusta (Tilastokeskus, 2010). Muutama luokitus jätettiin vastausvaihtoehtoista pois kyselyn selkeyttämiseksi ja oletuksena oli, ettei yksikään yritys kuulu kyselystä pois rajattuihin luokituksiin.

Taulukosta 2 ilmenee, miten yritykset jakautuvat eri toimialoille ja yritysmuotoihin. Tutkimukseen osallistuneet yritykset jakautuvat laajasti eri toimialoille, ja jakauma oli kahta suurinta vaihtoehtoa lukuun ottamatta varsin tasainen. Yritykset jakautuivat toimialoille seuraavasti: Informaatio ja viestintä 26,9 %, muu toimiala 23,1 %, terveys- ja sosiaalipalvelut sekä rakentaminen molemmat 7,7 %, ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta sekä tukku- ja vähittäiskauppa molemmat 6,4 %, teollisuus 5,1 %, kiinteistöalan toiminta, majoitus- ja ravitsemistoiminta sekä taiteet, viihde ja virkistys 3,9 %, rahoitus- ja vakuutus-toiminta 2,5 %, hallinto- ja tukipalvelutoiminta sekä maa- metsä- ja kalatalous molemmat 1,3 %.

Taulukko 2. Yritykset jaettuna toimialan ja yritysmuodon mukaan

Toimiala (N: 78)	Osuus	Määrä
Informaatio ja viestintä	26,9 %	21
Muu toimiala	23,1 %	18
Rakentaminen	7,7 %	6
Terveys- ja sosiaalipalvelut	7,7 %	6
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	6,4 %	5
Tukku- ja vähittäiskauppa	6,4 %	5
Teollisuus	5,1 %	4
Kiinteistöalan toiminta	3,9 %	3
Majoitus- ja ravitsemistoiminta	3,9 %	3
Taiteet, viihde ja virkistys	3,9 %	3
Rahoitus- ja vakuutustoiminta	2,5 %	1
Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	1,3 %	1
Maa-, metsä- tai kalatalous	1,3 %	1
Kuljetus ja varastointi	0,0 %	0

5.2.4 Yritysten jakautuminen yritysmuodon mukaan

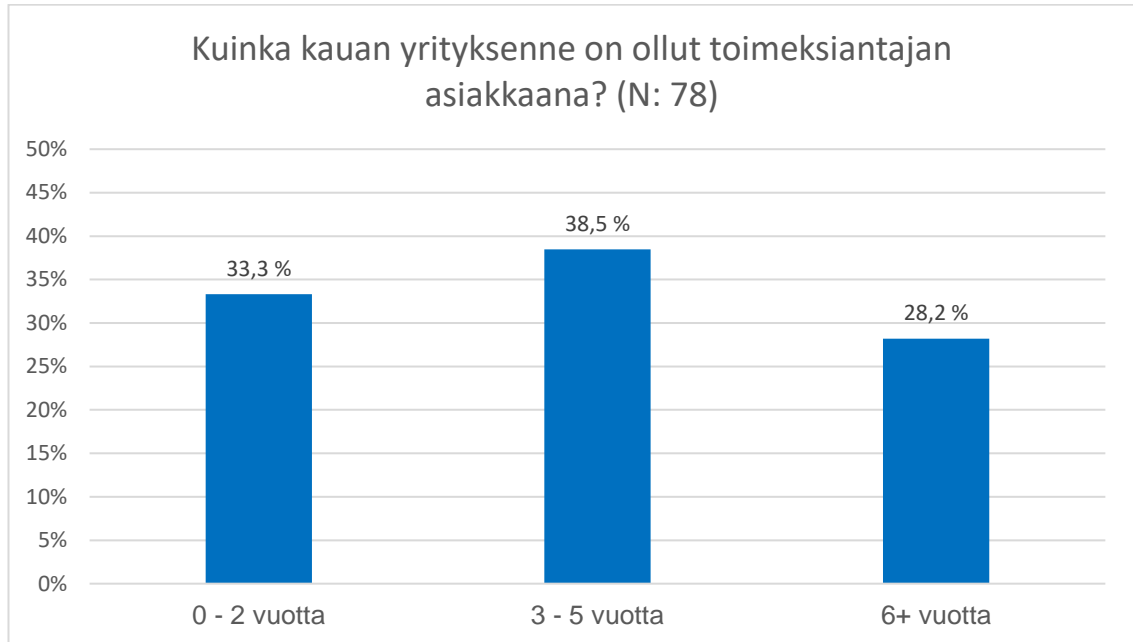
Taulukosta 3 näkee yritysten jakautumisen yritysmuodon mukaan. Vastanneista yrityksistä suurin osa (87,2 %) oli osakeyhtiöitä. Vähemmistöön sijoittuivat rekisteröidyt yhdistykset (10,3 %) sekä toiminimet (2,6 %). Osuuskuntia, avoimia yhtiöitä tai kommandiittiyhtiöitä ei ollut vastanneiden yritysten joukossa lainkaan.

Taulukko 3. Yritykset jaettuna toimialan ja yritysmuodon mukaan

Yritysmuoto (N: 78)	Osuus	
Osakeyhtiö	87,2 %	68
Rekisteröity yhdistys	10,3 %	8
Toiminimi	2,6 %	2
Osuuskunta	0,0 %	0
Avoin yhtiö	0,0 %	0
Kommandiittiyhtiö	0,0 %	0

5.2.5 Yrityksen asiakkuuden kesto

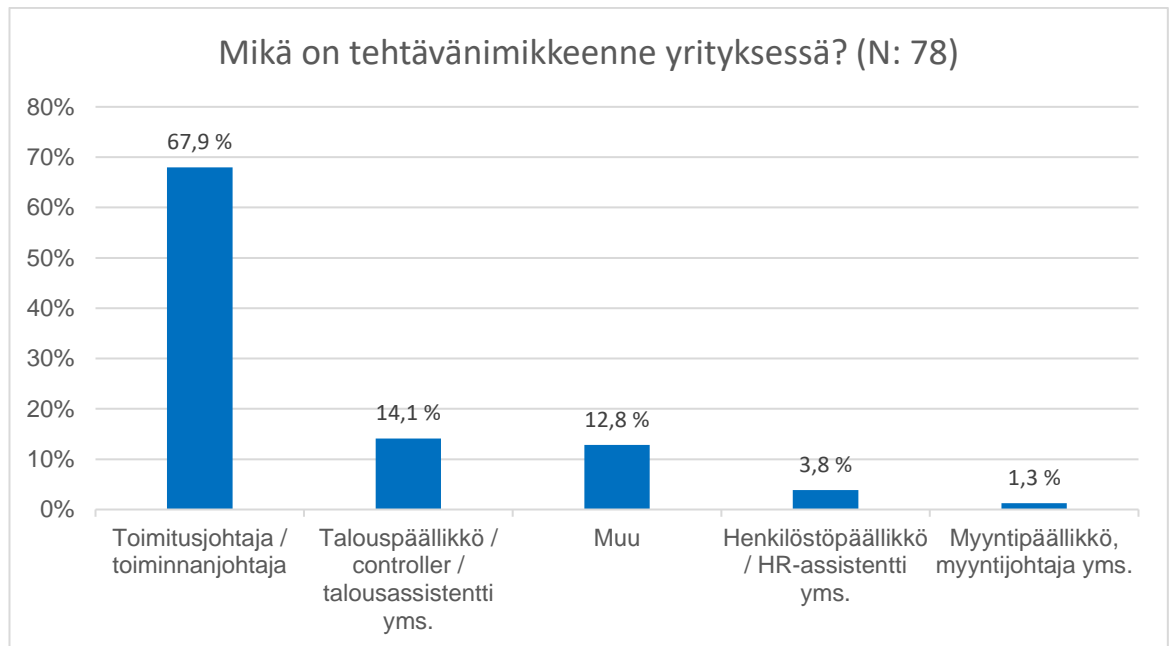
Kuviosta 5 ilmenee yrityksen asiakkuuden kesto. Vastausvaihtoehdot olivat 0–2 vuotta, 3–5 vuotta tai 6 vuotta tai kauemmin. 0–2 vuotta asiakkaana oli ollut 33,3 % yrityksistä, 3–5 vuotta 38,5 % ja 6 vuotta tai kauemmin 28,2 % vastanneista.



Kuvio 5. Yrityksen asiakkuuden kesto

5.2.6 Vastaajan tehtävänimike yrityksessä

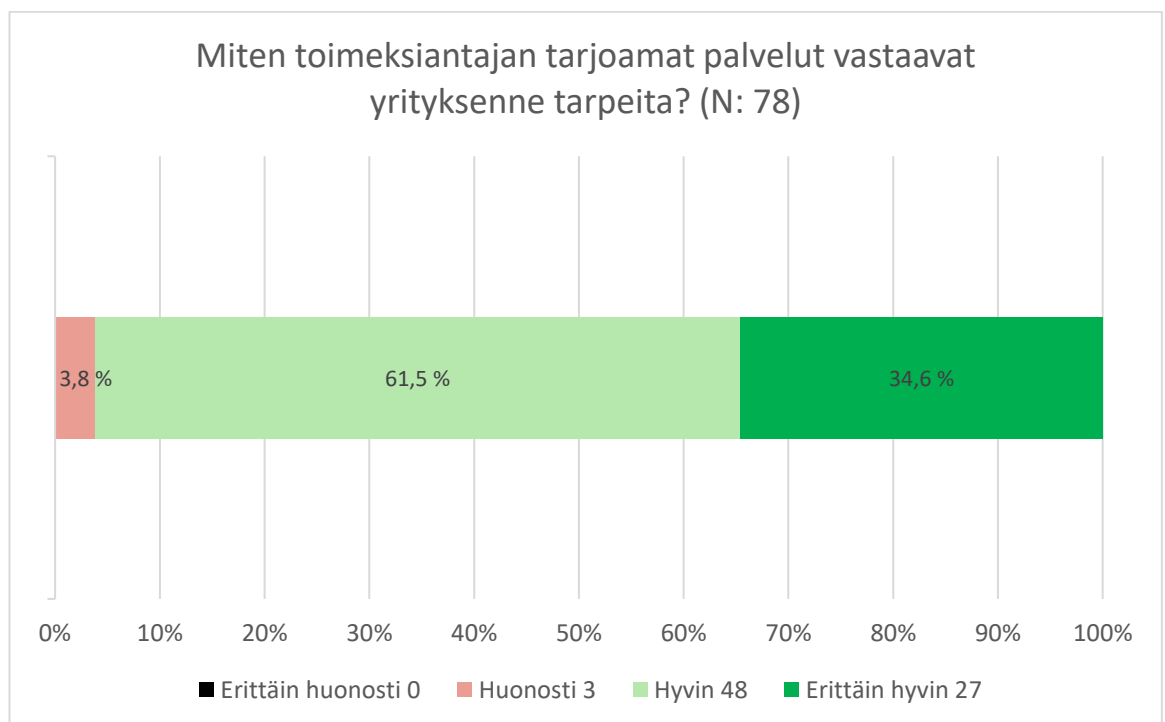
Kuviossa 6 kyselyyn vastaajat on jaettu tehtävänimikkeen mukaan. Vastaajista odotetusti suurin osa (67,9 %) oli nimikkeeltään toimitusjohtaja tai toiminnanjohtaja. Talouspääliköitä, controllereita tai talousassistentteja oli 14,1 % vastanneista, henkilöstöpääliköitä 3,8 % ja myyntijohtajia 1,3 %. Vastaajista 12,8 prosenttia vastasi tehtävänimikkeensä olevan jokin muu kuin edellä mainitut nimikkeet.



Kuvio 6. Kyselyyn vastanneen henkilön tehtävänimike yrityksessä

5.2.7 Yrityksen tarpeisiin vastaaminen

Kuviosta 7 ilmenee, miten toimeksiantajan palvelut vastaavat asiakasyritysten tarpeisiin. Kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat erittäin huonosti, huonosti, hyvin ja erittäin hyvin. Yrityksistä 34,6 % vastasi, että toimeksiantajan palvelut vastaavat tarpeita erittäin hyvin. 61,5 %, koki että palvelut vastaavat tarpeita hyvin. 3,8 % koki, että yrityksen tarpeisiin vastataan huonosti. Yksikään vastanneista ei kokenut, että tarpeisiin vastataan erittäin huonosti. Vastaustulokset viittaavat siihen, että toimeksiantaja pystyy pääosin tällä hetkellä vastaamaan asiakkaiden palvelutarpeisiin. Parantamisen varaa kuitenkin on, sillä vastanneista n. 65,3 % koki, että palveluihin voitaisiin vastata nykyistä paremmin.



Kuvio 7. Vastanneiden kokemus siitä, miten toimeksiantajan palvelut vastaavat yrityksen tarpeita

5.2.8 Henkilöstöhallinnon ja palkanlaskennan palveluiden kehittämiskohteet

Avoimeen kysymykseen nykyisten palkanlaskennan ja henkilöstöhallinnon palveluiden kehittämistarpeista vastasi 30 vastaajaa, eli n. 38 % kyselyyn vastanneista. Useampi vastaaja koki, että palkanlaskijalla olisi matala kynnys laajentaa toimenkuvaansa henkilöstöjohtamisen puolelle, koska on tekemisissä työntekijöiden kanssa ja jo valmiiksi henkilöstöjohtamisen rajapinnassa. Toiveet työehtosopimusmuutoksista ilmoittamisen sekä vuosilomien seurannan suhteen olivat selkeästi esillä. Vastaukset antavat viitteitä siitä, että asiakkaat haluavat ulkoistaa henkilöstöhallintoaan yhä laajemmalla osin ja haluavat kokonaisvaltaisen palvelun, jossa palkanlaskenta sekä henkilöstöjohtamisen toiminnot kuuluvat samaan palveluun.

Avoimet vastaukset antavat viitteitä siitä, että asiakkaat haluavat lisää tietoa sekä toimintoja taloushallinnon tueksi. Vastauksissa mainittiin palkkakulujen ennusteet sekä palkkakustannuksia käsittelevät automaattisesti muodostuvat raportit, joita voi käyttää talousjohdon tukena. Useammassa vastauksessa mainittiin raporttien automaattisuus ja valmiit pohjat, jotka helpottaisivat tiedon muodostamista ja säästäisivät asiakkaan aikaa. Eräs vastaaja koki raporttien rajaamisen hankalaksi, ja arveli että hankaluus saattaa johtua koulutuksen puutteesta. Ajankohtaiset, muokattavat ja helppokäyttöiset raportit ovat yrityksille tärkeitä. BDO Suomen ja Taloushallintoliiton tutkimuksessa keski suurista yrityksistä 32 prosenttia piti raportoinnin monipuolisuutta erittäin tärkeänä ja 49 prosenttia tärkeänä. Raportoinnin räätälöitävyys oli erittäin tärkeää 34 prosentille yrityksistä, tärkeänä sitä piti 46 prosenttia. (BDO Suomi, 2015).

Useassa avoimen kysymyksen vastauksessa mainittiin ns. lomaseuranta, eli mahdollisuus tarkistaa monta lomapäivää työntekijällä on käyttämättä. Olennaisesti lomaseurantaan liittyvät myös lomarahat, eli seuranta siitä paljon lomarahaa työntekijälle kertyy maksettavaksi, ja paljon lomarahoja on vielä lomanmääräytymivuoden osalta maksamatta. Tällainen tieto lomakertymistä helpottaisi lomien sekä yrityksen talouden suunnittelua.

Useassa yrityksessä toivottiin, että heille ilmoitettaisiin ajankohtaisista työehtosopimus- sekä lakimuutoksista. Asiakas voi kokea ongelmalliseksi sen, jos itse palkanlaskenta on ulkoistettu mutta palkkoihin liittyvät muutokset tulee siitä huolimatta huomioida ensisijaisesti yrityksen sisällä. Kaikki yritykset eivät aktiivisesti seuraa tai halua seurata, miten lait ja työehtosopimukset muuttuvat ajan myötä. Selkeä vastuunjako sekä automatisoidut ja järjestelmälliset prosessit helpottavat ja selkeyttävät yhteistyötä.

Eräässä vastauksessa toivottiin erillistä henkilöstöjohtamisen osiota, jossa työntekijät voisivat anoa mm. lomaa ja kirjata koulutuskäyntejä sekä muita kustannuksia. Yhdistämällä henkilöstöjohtamisen sekä palkkahallinnon toimintoja samaan keskitettyyn ohjelmaan voitaisiin säästää aikaa ja vähentää kaksinkertaista työtä. Asiakkaalle olisi myös käytännöllistä, jos ylimääräistä tiedonsiirtoa sekä useiden rinnakkaisten ohjelmien käyttöä voitaisiin vähentää. Useasta vastauksesta ilmenee toive henkilöstöhallinnon toimintojen keskittämisestä tilitoimiston suuntaan, jolloin henkilöstötyön ja ohjelmistojen tarve asiakasyrityksessä vähenee.

5.2.9 Yritysten tarve uudelle henkilöstöhallinnon tiedolle

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä kartoitettiin yritysten tarvetta uudelle henkilöstöhallinnon tiedolle, ja kuviosta 8 näkee vastausten jakautumisen eri vastausvaihtoehtoihin.

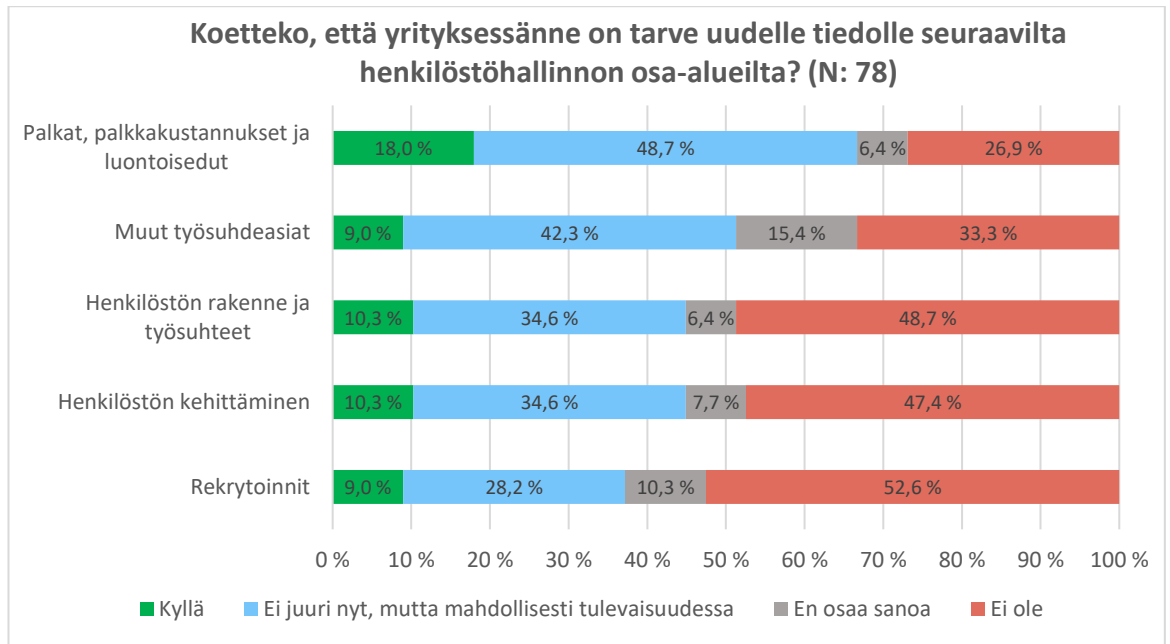
Palkoille, palkkakustannuksille ja luontoisedulle oli eniten tarvetta. Yrityksistä 18 % vastasi että yrityksessä on olemassa olevaa tarvetta lisätiedolle, 48,7 % yrityksistä tarvetta arvioitiin olevan mahdollisesti tulevaisuudessa, ja tarvetta ei ollut ollenkaan 26,9 % yrityksistä. 6,4 % ei osannut sanoa, onko tarvetta olemassa vai ei.

Seuraavaksi eniten tarvetta oli lisätiedolle muista työsuhteasioista. Yrityksistä 9 prosentissa oli olemassa olevaa tarvetta ja 42,3 % arvioi tarvetta olevan mahdollisesti tulevaisuudessa. Yrityksistä 33,3 % vastasi että tarvetta lisätiedolle ei ole olemassa ja 15,4 % ei osannut sanoa, onko tarvetta olemassa vai ei.

Lisätiedolle henkilöstön rakenteesta ja työsuhteista tarvetta oli 10,3 prosentissa yrityksistä, ja 34,6 % arvioi että tarvetta tulee olemaan mahdollisesti tulevaisuudessa. Yrityksistä 48,7 % vastasi, että tarvetta ei ole, ja 6,4 prosenttia yrityksistä ei osannut vastata, onko tarvetta olemassa.

Myös henkilöstön kehittämiseen liittyvälle tiedolle tarvetta oli 10,3 prosentissa yrityksistä ja 34,6 % arvioi että tarvetta saattaa olla tulevaisuudessa. Yrityksistä 47,4 % vastasi, että tarvetta lisätiedolle ei ole olemassa, ja 7,7 prosenttia ei tiennyt, onko tarvetta vai ei.

Rekrytoinnin lisätiedolle kiinnostusta oli vähiten. Tarvetta oli 9 prosentilla yrityksistä ja 28,2 % arvioi, että tarvetta saattaisi olla tulevaisuudessa. Yrityksistä tarvetta ei ollut 52,6 prosentilla vastanneista, ja 10,3 prosenttia ei osannut sanoa, onko tarvetta olemassa vai ei.



Kuvio 8. Vastanneiden käsitys siitä, tarvitsevatko yritykset uutta tietoa henkilöstöhallinnon eri osa-alueilta

5.2.10 Yritysten tarve henkilöstöhallinnon lisäpalveluille

Toisessa tutkimuskysymyksessä kartoitettiin yritysten tarvetta henkilöstöhallinnon lisäpalveluille. Kuviosta 9 näkee, miten vastaukset jakautuivat eri osa-alueiden kesken. Vastauksen jakauma eri vaihtoehtojen kesken ei eronnut merkittävästi henkilöstöjohtamisen lisätietoon liittyvän tutkimuskysymyksen jakaumasta.

Työsuhdeasiat kuten lakisääteiset toimenpidesuunnitelmat, työsuhdeneuvonta ja eläkkeelle siirtyminen olivat yrityksille tarpeellisimpia. Yrityksistä 10,3 prosentissa oli olemassa olevaa tarvetta, ja 57,7 % vastasi että tarvetta saattaisi ilmetä tulevaisuudessa. Tarvetta lisätiedolle ei ollut 26,9 % yrityksistä, ja 5,1 % ei osannut sanoa, onko tarvetta vai ei.

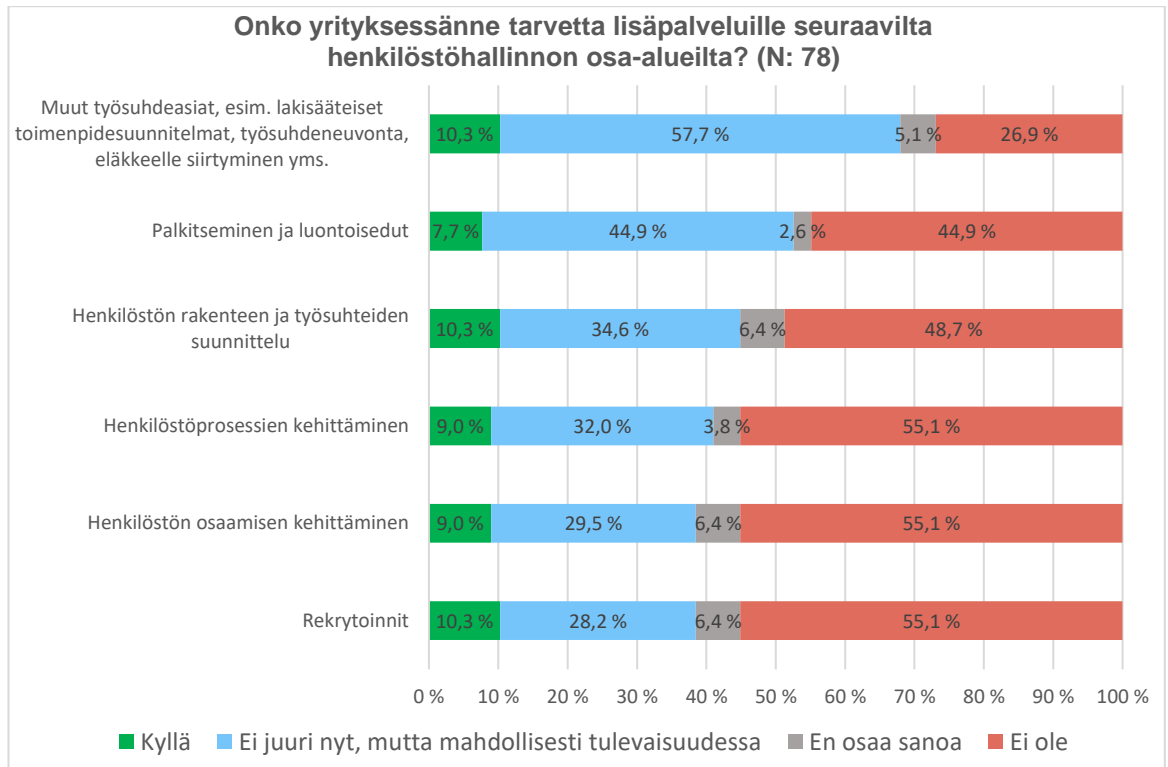
Palkitsemiseen ja luontoisetuihin liittyville lisäpalveluille tarvetta oli 7,7 prosentilla yrityksistä, ja 44,9 % arvioi että tarvetta saattaisi mahdollisesti olla tulevaisuudessa. Tarvetta ei ollut 44,9 prosentilla, ja 2,6 % ei osannut sanoa, onko tarvetta olemassa vai ei.

Tarvetta lisäpalveluille henkilöstön rakenteeseen ja työsuhteiden suunnitteluun liittyen oli 10,3 prosentilla yrityksistä, ja 34,6 % arvioi että tarvetta saattaisi syntyä tulevaisuudessa. Tarvetta ei ollut 48,7 % yrityksistä ja 6,4 % ei osannut sanoa, onko tarvetta olemassa vai ei.

Tarvetta lisäpalveluille henkilöstöprosessien kehittämiseen liittyen oli 9 prosentilla yrityksistä, ja 32 % arvioi että tarvetta saattaa olla tulevaisuudessa. Tarvetta ei ollut 55,1 prosentilla yrityksistä ja 3,8 % ei osannut sanoa, onko tarvetta olemassa vai ei.

Tarvetta lisäpalveluille henkilöstön osaamisen kehittämiseen liittyen oli 9 prosentilla yrityksistä, ja 29,5 % arvioi että tarvetta saattaisi syntyä tulevaisuudessa. Tarvetta ei ollut 55,1 prosentilla, ja 6,4 % ei osannut sanoa, onko tarvetta olemassa vai ei.

Rekrytointiin liittyen tarvetta lisäpalveluille oli 9 prosentissa yrityksistä, ja 28,2 % arvioi että tarvetta saattaisi olla tulevaisuudessa. Yrityksistä 55,1 prosentilla ei ollut tarvetta ollenkaan ja 6,4 % ei osannut sanoa, onko tarvetta olemassa vai ei.



Kuvio 9. Vastanneiden käsitys siitä, tarvitsevatko yritykset lisäpalveluita henkilöstöhallinnon eri osa-alueilta

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Kyselyn perusjoukko, johon kuului 330 yritystä, on osuudeltaan koko asiakaskunnasta sekä lukumäärältään niin suuri, että vastaukset voidaan sen perusteella kohtuullisella virhemarginaalilla yleistää perusjoukkoon eli koko palkanlaskennan asiakaskuntaan. Kyselyn merkitsevyyttä heikensi kohtuullisen pieni vastausprosentti, joka oli n. 24 %. Vastausprosentista huolimatta tutkimusta voi pitää merkittävänä vastausten suuren määrän (78 kappaletta) ansiosta.

Yritysten jakautuminen taustamuuttujiin vastasi odotuksia, ja suurin osa vastausvaihtoehdoista sai kohtuullisen, odotuksia vastaavan edustuksen. Vastausten laaja jakautuminen viittaa siihen, että tutkimusaineisto ottaa huomioon asiakkaat laajalla otannalla. Jakautumista oli vähemmän yritysmuodon ja vastaajan työnimikkeen osalta. Vastausten keskittyminen näillä osa-alueilla oli kuitenkin odotettavaa, koska pienet yritykset, jotka muodostavat ison osuuden asiakasyrityksistä, ovat lähes poikkeuksetta osakeyhtiöitä joissa yhteishenkilö on yrityksen toimitusjohtaja. Suuret yritykset, vähemmän yleiset toimialat sekä yritysmuodot saivat vain yksittäisiä vastauksia tai eivät ollenkaan. Näistä yksittäisistä vastauksista ei voi johtaa tilastollisesti merkitseviä tai perusjoukkoon yleistettävissä olevia johtopäätöksiä. Opinnäytetyön tavoitteen kannalta olennaisinta on kuitenkin määrittää asiakkaiden tarpeet kokonaisuudessaan, eikä yksittäisten osajoukkojen vähäinen edustus ole merkittävää vastaustulosten kokonaisuuden kannalta.

Selkeää, jo olemassa olevaa tarvetta lisäpalveluille tai lisätiedolle henkilöstöhallintoon liittyen on keskimäärin vain pienellä osalla asiakkaista, mutta mahdollisesti tulevaisuudessa palveluita arvioi tarvitsevan suuri osuus yrityksistä. Kaikissa alakysymyksissä mahdollisesti tulevaisuudessa tarvetta oli ainakin 28 prosentilla kyselyyn vastanneista. Ylivoimainen enemmistö (n. 96 %) koki, että toimeksiantajan tarjoamat palvelut vastaavat yrityksen tarpeeseen hyvin tai erittäin hyvin. Vahvaa, korkean painoarvon tarvetta juuri tällä hetkellä ei siis kyselyn mukaan ole olemassa kuin pienessä osassa yrityksistä, mutta suuri osa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä voisi tarvita henkilöstöhallinnon lisätietoa ja -palveluita tulevaisuudessa. Palveluiden kehittämiseksi on olemassa selkeä tarve, sillä n. 65 prosentissa yrityksistä koettiin, että yrityksen palvelutarpeisiin voitaisiin vastata nykyistä paremmin.

Tulosten perusteella on olemassa selkeää tarvetta sekä henkilöstöjohtamisen lisäpalveluille että lisätiedoille. Tarpeet eivät selkeästi kallistu tiedon tai palveluiden suuntaan, ja tulosten perusteella henkilöstöjohtamisen tieto- sekä palvelutarjoomaa tulisi laajentaa asi-

akkaan tarpeisiin vastaamiseksi. Palkkoihin, palkitsemiseen sekä työsuhdeasioihin liittyville palveluille ja tiedolle arvioitiin olevan mahdollisesti eniten tarvetta tulevaisuudessa. Rekrytointien, osaamisen kehittämisen sekä henkilöstöprosessien kehittämisen tarve oli vähäisempää kuin muiden lisäpalveluiden. Yritykset saattavat olla haluttomampia ulkoistamaan kyseisiä toimintoja, koska ne mielletään niin keskeisiksi yrityksen toiminnan kannalta, ettei toimintoja pysty kustannustehokkaasti ulkoistamaan.

Verrattuna muihin saman kysymyksen alakysymyksiin, kysymykseen, jossa lisäpalveluita eriteltiin muita yksityiskohtaisemmin, (muut työsuhdeasiat, esim. lakisääteiset toimenpidesuunnitelmat, työsuhdeneuvonta, eläkkeelle siirtyminen yms.) vastaajista huomattavasti suurempi osa arvioi tarvetta olevan mahdollisesti tulevaisuudessa. Poikkeama viittaa siihen, että jos lisäpalveluita erittelee tarkemmin, yhä useampi vastaaja havaitsee tarpeen. On siis mahdollista, että tarve on tutkimuksessa mitattua suurempi, mutta vastaajat eivät osanneet sijoittaa tarvetta minkään yksittäisen vastausvaihtoehdon alle. Kyselyssä oli erillinen kohta, johon pystyi kirjoittamaan tarpeen jota kyselyssä ei ole mainittu, mutta kysymykseen saadut vastaukset käsittelivät opinnäytetyön tavoitteen kannalta epäolennaisia toimintoja, kuten kirjanpitoa ja ostoreskontraa.

Kyselyn tulokset vastasivat pääosin odotuksia, etenkin taustamuuttujien osalta. Tutkimuskysymyksissä yllätyksenä voi pitää sitä, miten suuressa osuudessa yrityksistä tarvetta arvioitiin olevan mahdollisesti tulevaisuudessa, etenkin suhteessa olemassa olevaan tarpeeseen. Tulokset viittaavat siihen, että tieto- sekä palvelutarpeet ja ulkoistamishalut tulevat kasvamaan merkittävästi tulevaisuudessa.

Useissa vastauksissa toivottiin toimintoa, joka on jo asiakkaiden käytettävissä. Näiltä osin nykyiset toiminnot eivät siis joko vastaa asiakkaan tarpeeseen, tai asiakas ei ole tietoinen toiminnon olemassa olost. Muutamissa vastauksissa ilmeni myös se, että ohjeita ei ole asiakkaan kannalta tarpeeksi helposti saatavilla. Nykyisten palveluiden kehittämiseen ja palveluista tiedottamiseen tulee siis tutkimuksen perusteella kiinnittää huomiota. Kyselyssä ei otettu selvää, olisivatko asiakkaat valmiita maksamaan lisäpalveluista tai lisätiedosta erillistä hintaa. Eräässä vastauksessa tästä huolimatta todettiin, etteivät lisäpalvelut erityisesti kiinnosta, koska niistä veloitetaan ylimääräistä. Vaikka tarvetta on olemassa, ei ole selvää, tuottaisivatko lisäpalvelut tai lisätieto asiakkaalle niin merkittävää lisäarvoa, että asiakkaan maksamaa hintaa voisi korottaa tai palvelusta pyytää erillistä maksua.

Palkanlaskentaan toimitetaan paljon henkilöstöjohtamiseen liittyvää tietoa. Kehittämällä tiedon varastointia, käsittelyä ja tiedosta muodostettavia raportteja, voitaisiin asiakkaalle

tuottaa ajankohtaisia ja hyödyllistä tietoa, jota voi käyttää talousjohtamisen ja päätöksenteon tukena. Tutkimus tukee tätä ajatusta, ja sen perusteella raportointia tulee kehittää yhä joustavampaan, monipuolisempaan, automaattisempaan ja asiakkaalle helppokäyttöisempään suuntaan. Koska yritysten kirjanpito on usein myös ulkoistettu palkanlaskennan yhteyteen, voitaisiin myös kirjanpidon tietoja käsitellä raporteissa.

Tutkimuksen perusteella henkilöstöjohtamisen lisäpalveluiden osalta konsultointityypille työlle on tarvetta, etenkin työehtosopimusten ja työsuhteasioiden osalta. Rekrytointiin ja henkilöstön kehittämiseen liittyviin palveluihin ja tietoon suhtauduttiin varautuneemmin. Useat yritykset toivoisivat, että ajankohtaisista palkkahallintoon vaikuttavista laki- ja työehtosopimusmuutoksista tiedotettaisiin. Vastauksista voi päätellä, että yritykset haluavat ulkoistaa toimintojaan aiempaa kokonaisvaltaisemmin ja siirtää vastuuta yhä selkeämmin tilitoimiston suuntaan. Yrityksille tärkeintä tilitoimistossa on palveluntarjoajan laatu, osaamisen taso, yhteistyön sujuvuus sekä palveluiden monipuolisuus (BDO Suomi 2015, 10–11). Näihin tekijöihin panostamalla voidaan kasvattaa yritysten halukkuutta lisäpalveluiden ostamiseen sekä toimintojen kokonaisvaltaiseen ulkoistamiseen.

Tulokset antavat ymmärtää, että yritykset haluavat keskitetyn kokonaisuuden, jossa henkilöstöjohtamisen palveluita ja tietoa on saatavilla nykyistä tarjontaa enemmän. Keskimääräistä yrityksistä 84 % ostaa tilitoimiston palveluja vain yhdeltä yritykseltä, koska yhteistyö vain yhden tilitoimiston kanssa koetaan helpoksi (BDO Suomi 2015, 14). Toimintojaan ulkoistavan yrityksen kannalta on siis erittäin olennaista, miten monipuolisesti ja laadukkaasti tilitoimisto pystyy henkilöstöjohtamisen palveluita ja tietoa tarjoamaan.

6.1 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteettia tutkiessa arvioidaan sitä, onko tutkimus mitannut selvitettävää asiaa ja antaako se keskimäärin oikeita tuloksia. Tutkimuksen validiteetti varmistetaan perusjoukon selkeällä määrittelyllä, perusjoukkoa edustavalla otoksella, korkealla vastausprosentilla sekä oikeita asioita mittaavilla, yksiselitteisillä sekä koko tutkimusongelman kattavilla kysymyksillä (Heikkilä 2014). Perusjoukoksi oli selkeästi määritelty koko palkanlaskennan asiakaskunta. Tutkimuksen yritykset oli valittu täysin satunnaisesti, ja otoksen voi odottaa edustavan perusjoukkoa kohtuullisen tarkasti. Vastausprosentti oli n. 24 %, ja vastausprosentin vähäisyys heikensi tutkimuksen validiteettia. Tutkimuskysymykset oli määritelty tarkasti niin, että ne vastaisivat tutkimuskysymyksiin mahdollisimman tarkasti ja niin, ettei kysymyksen muotoilu ohjaile vastaajaa. Taustamuuttujat olivat nimenomaisia, eikä ole todennäköistä, että vastaaja on erehtynyt vastaamaan kysymykseen virheellisesti väärinymmärryksen takia. Kyselyssä ei ole vaihdettu vastausten järjestystä tai tehty muita

systemaattisia virheitä, jotka saattaisivat osaltaan heikentää tutkimuksen validiteettia. Kysymyksissä käytettävät termit ovat vakiintuneita, ja niiden voi olettaa olevan suurimmalle osalle vastaajista yksiselitteisiä. Myös ”en osaa sanoa” -vastausten pieni osuus viittaa siihen, että vastaajat pääosin ymmärsivät kyselyssä käytettyjä termejä.

Tutkimuksen reliabiliteetti kuvaa tulosten toistettavuutta ja tarkkuutta. Otoksen suuruus, edustavuus sekä tiedonkeruun virheettömyys sekä huolellisuus ovat olennaisia luotettavuuden varmistamiseksi (Heikkilä 2014). Tutkimuksen otoskoko oli varsin suuri (78 vastaajaa), ja se vahvistaa tutkimuksen reliabiliteettia. Otos vaikutta taustamuuttujien osalta edustavan perusjoukkoa, eli myös siltä osin tutkimusta voi pitää reliaabelina. Tulokset siirrettiin Webropolista suoraan opinnäytetyöhön ilman tulosten käsin syöttämistä, eli tiedon käsittelyn johdosta syntyneen virheen mahdollisuus on hyvin vähäinen. Tiedonkeruun huolellisuus pyrittiin varmistamaan sillä, että jokaisessa kysymyksessä oli mahdollisuus valita yritystä kuvaava vastausvaihtoehto. Avoimiin kysymyksiin vastaaminen oli kyselyssä vapaaehtoista, eli vastaajalla ei ollut tarvetta laittaa niihin vastausta vain kyselyn lähettämiseksi. Toimenpide poisti vastaajalta tarpeen täyttää kysymykseen vähämerkityksistä sisältöä vain siksi, että pääsee kyselyssä eteenpäin.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Kysely antaa paljon mahdollisuuksia jatkotutkimuksille. Koska uuden toiminnon lisääminen on usein aikaa vievää sekä mahdollisesti myös kallista, on tärkeää määrittää missä järjestyksessä uusia toimintoja kehitetään. Kysely antoi suuntaa tarpeista ja niiden määrästä, mutta kyselystä ei ilmennyt, olisivatko asiakkaat valmiita maksamaan lisäpalveluista nykyistä enemmän. Jatkotutkimuksessa voitaisiin siis selvittää tarkemmin, mitä toimintoja tulisi ensisijaisesti kehittää ja mistä toiminnoista asiakkaat olisivat halukkaimpia maksamaan ylimääräistä. Tutkimuksessa voitaisiin myös selvittää, miten uusi palvelu tai tieto voitaisiin toteuttaa niin, että se synnyttäisi asiakkaalle eniten arvoa.

Jatkotutkimuksena voisi myös toistaa samankaltaisen tutkimuksen, joka tutkisi miten tarpeet ovat kehittyneet ajan myötä. Mielenkiintoista ja tärkeää olisi selvittää, onko olemassa olevien tieto- ja palvelutarpeiden määrä lisääntynyt kyselyiden välisenä aikana. Jatkotutkimuksen avulla voisi selvittää, miten paljon tarpeet ovat muuttuneet kyselyiden välisenä aikana.

6.3 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön aihe oli kiinnostava, ja aiheen puolesta motivaatiota riitti koko opinnäytetyön tekemisen ajan. Tutkimustiedosta oli hyötyä toimeksiantajayritykselle, ja se tuotti

ajankohtaista tietoa asiakkaiden tarpeista. Yrityksen päässä oli ajoittain kiirettä, mikä osaltaan hieman hidasti opinnäytetyön edistymistä. Kaiken kaikkiaan yhteistyö oli kuitenkin sujuvaa.

Teoreettisesta viitekehyksestä tuli kattava, ja onnistuin löytämään sopivia lähteitä, joissa käsitellään opinnäytetyön aiheeseen liittyviä aiheita. Palkkahallinnon ulkoistamisesta oli haastavaa löytää teoriaa, mutta ulkoistamisesta sekä palkkahallinnosta löytyi paljon aineistoa, jota pystyin opinnäytetyössä käyttämään.

Jälkeenpäin arvioituna tutkimuskysymyksistä olisi voinut tehdä järjestysasteikollisia, jotta vastauksista olisi saanut tarkempaa dataa ja tilastollisesti merkitseviä korrelaatiota. Myös taustamuuttujakysymykset olisi ainakin osittain voinut muotoilla järjestysasteikolliseen muotoon tulosten tarkkuuden lisäämiseksi.

Olisin toivonut, että opinnäytetyö olisi valmistunut nopeammin. Ottaen huomioon kuitenkin sen, että tein koko opinnäytetyön tekemisen ajan kokoaikaisesti töitä, on opinnäytetyön hitaampi valmistuminen ymmärrettävää. Sain paljon tukea opinnäytetyön tekemisessä sekä Haaga-Helian että toimeksiantajan suunnalta, ja olen avusta kiitollinen. Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen opinnäytetyön toteutumiseen.

Lähteet

- Ahonen, G. & Aura, O. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro. Helsinki.
- BDO Suomi. Tutkimus: Taloushallinnon ulkoistaminen keskisuurissa yrityksissä 2016. Luettavissa: <https://www.bdo.fi/fi-fi/nakemyksia/julkaisut/tutkimukset/taloushallinnon-ulkoistaminen-keskisuurissa-yrityk>. Luettu 13.4.2017.
- Delmotte, J & Sels, L. 2008. HR outsourcing: threat or opportunity? Luettavissa: <http://ezproxy.haagahelia.fi:2091/abicomplete/docview/214808879/fulltextPDF/B277B82767BF41D1PQ/1?> Luettu 6.11.2016.
- Devlin, B. 2013. Business unintelligence. Insight and Innovation Beyond Analytics and Big Data. Technics publications.
- Hallituksen esitys eduskunnalle kilpailukykysojimuksessa sovittua muutosturvaa, työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa sekä työterveyshuoltoa koskevaksi lainsäädännöksi HE 211/2016.
- Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Luettavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Luettu 16.4.2017.
- Henkilötietolaki 22.4.1999/5232
- Jylhä, E. & Viitala R. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita. Helsinki.
- Järvinen, T. & Kyytsönen, M. & Olkkola, J. 2011. Ulkoistaminen ja yhteistoiminta. Luottamus pääoma liikkeenluovutuksen menestystekijänä. Talentum.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Talentum. Helsinki.
- Kauhanen, J. 2015. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015 -ihmisistä on kysymys. Teoksessa Kauhanen, J. Leppävuori, S. Malin, L. & Mansukoski S. (toim.) Aalto-yliopisto. Luettavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/18989>. Luettu 19.12.2016.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämisohjelman laatiminen. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Kauppakamaritieto. Henkilötietojen käsittelystä työpaikalla. 2016.

Luettavissa: <http://kauppakamaritieto.fi/fi/s/m/artikkelit/palkka-ja-tyo/henkilotietojen-kasittelysta-tyopaikalla/>. Luettu 15.12.2016.

Kauppakamaritieto. Työpaikan pakolliset henkilöstösuunnitelmat. 2015.

Luettavissa: <http://kauppakamaritieto.fi/fi/s/m/artikkelit/palkka-ja-tyo/tyopaikan-pakolliset-henkilostosuunnitelmat/>. Luettu 15.12.2016.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa - sähköiset talouden prosessit käytännössä. WSOY. Juva.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Laki yhteystoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Talentum. Helsinki.

Lengnick-Hall, C. & Lengnick-Hall, M. Human Resource Management in the Knowledge Economy. 2002.

Luettavissa: <https://ezproxy.haaga-helia.fi:2169/readonline/9781609941833>. Luettu 27.3.2017.

Linden, J. 2015. Tiedonhallinta & Yrityksen menestys. Netera Consulting.

Manka, M. & Manka, M-L. 2016. Työhyvinvointi. Talentum. Helsinki.

Otala, L. & Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky 2.0. Kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla. Helsingin seudun kauppakamari.

Salminen, O. 2015. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015 -ihmisistä on kysymys. Teoksessa Kauhanen, J. Leppävuori, S. Malin, L. & Mansukoski S. (toim.) Aalto-yliopisto. Luettavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/18989>. Luettu 7.12.2016.

Stenberg, M. 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa. Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Tampereen yliopisto.

Luettavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66908/978-951-44-8831-3.pdf?sequence=1>. Luettu 27.3.2017.

Taloushallintoliitto. 2015. Keskisuuret yritykset voisivat hyötyä rohkeammasta taloushallinnon ulkoistamisesta.

Luettavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/ajankohtaista/keskisuuret-yritykset-voisivat-hyotya-rohkeammasta-taloushallinnon-ulkoistamisesta>. Luettu 13.4.2017.

Tapaturmavakuutuskeskus. 2015. Vakuuttamisvelvollisuus.

Luettavissa: <http://www.tvk.fi/fi/Vakuutus/Vakuuttamisvelvollisuus/>. Luettu 26.12.2016.

Teece, D. 2000. Managing Intellectual Capital. Oxford University Press.

Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=3052785>. Luettu 29.3.2017.

Tilastokeskus. 2010. Toimialaluokitus TOL 2008.

Luettavissa: http://tilastokeskus.fi/til/yrtyt/yrtyt_2010-03-18_luo_001.html. Luettu 28.2.2017.

Tilastokeskus. 2015. Yritykset 2014.

Luettavissa: http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html#yritykset2014. Luettu 19.10.2016.

TRHV. 2016. Työntekijäin ryhmähenkivakuutus.

Luettavissa: <http://www.trhv.fi/fi/vakuutuskuvaus/>. Luettu 26.12.2016.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Tietosanoma. Tallinna.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Saatesähköposti.

Terve,

Olen tradenomiopiskelija Haaga-Heliasta ja teen tutkimusta, jossa selvitetään millaisia henkilöstöhallinnon palveluita ja minkälaista tietoa [REDACTED] asiakkaat tarvitsevat.

Kyselyssä on kymmenen kohtaa ja siihen vastaaminen vie keskimäärin n.5 minuuttia. Tuloksia käytetään palvelu- sekä tietotarpeiden kartoittamisessa ja arvostaisimme suuresti, jos vastaatte kyselyyn. Vastausaikaa on 20.3.2017 asti, ja vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti sekä nimettöminä.

Kyselyyn pääsee linkistä: <https://www.webpolsurveys.com/S/5473AD1591253565.par>

Kiitos vastauksistanne!

Liite 2. Muistutussähköposti

Viikko sitten lähetin pyynnön vastata kyselyyn, jossa selvitetään [REDACTED] asiakkaiden henkilöstöhallinnon palvelu- ja tietotarpeita. Vastauksesi on tärkeä, sillä se lisää tutkimuksen tilastollista merkitsevyyttä ja kasvattaa tutkimuksesta saatavan tiedon määrää.

Vastaaminen vie n.5 minuuttia. Aikaa vastata on 20.3. asti ja vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti sekä nimettöminä.

Kyselyyn pääsee linkistä: <https://www.webropolsurveys.com/S/5473AD1591253565.par>

Kiitos vaivannäöstänne ja mukavaa kevättä!

Liite 3. Kysely yritysten tieto- ja palvelutarpeista

Asiakaskysely

Kyselyn tuloksia käytetään [REDACTED] asiakkaiden tieto- sekä palvelutarpeiden kartoittamisessa. Vastaaminen kestää keskimäärin n.5 minuuttia.

1. Mikä on tehtävänimikkeenne yrityksessä? *

- ☐ 1. Toimitusjohtaja/toiminnanjohtaja
- ☐ 2. Henkilöstöpäällikkö / HR-assistentti yms.
- ☐ 3. Talouspäällikkö / controller / talousassistentti yms.
- ☐ 4. Myyntipäällikkö, myyntijohtaja yms.
- ☐ 5. Muu

2. Mikä on yrityksenne henkilöstön määrä? *

- ☐ 1. 1 - 9 henkilöä
- ☐ 2. 10 - 49 henkilöä
- ☐ 3. 50+ henkilöä

3. Mikä on yrityksenne yritysmuoto? *

- ☐ Toiminimi
- ☐ Avoin yhtiö
- ☐ Kommandiittiyhtiö
- ☐ Osakeyhtiö
- ☐ Osuuskunta
- ☐ Rekisteröity yhdistys

4. Mikä on yrityksenne toimiala? *

- ☐ Maa-, metsä- tai kalatalous
- ☐ Teollisuus
- ☐ Rakentaminen
- ☐ Tukku- ja vähittäiskauppa
- ☐ Kuljetus ja varastointi
- ☐ Majoitus- ja ravitsemistoiminta
- ☐ Informaatio ja viestintä
- ☐ Rahoitus- ja vakuutustoiminta
- ☐ Kiinteistöalan toiminta
- ☐ Hallinto- ja tukipalvelutoiminta
- ☐ Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta
- ☐ Terveys- ja sosiaalipalvelut
- ☐ Taiteet, viihde ja virkistys
- ☐ Muu toimiala

5. Kuinka kauan yrityksenne on ollut [REDACTED] asiakkaana? *

- ☐ 0 - 2 vuotta
- ☐ 3 - 5 vuotta
- ☐ 6+ vuotta

Seuraava -->

(Sivu 1 / 2)

Asiakaskysely

6. Miten [redacted] tarjoamat palvelut vastaavat yrityksenne tarpeita? *

☐ 1. Erittäin huonosti ☐ 2. Huonosti ☐ 3. Hyvin ☐ 4. Erittäin hyvin

7. Miten nykyisiä olemassa olevia palkanlaskennan ja/tai henkilöstöhallinnon palveluita voisi kehittää?

8. Koetteko, että yrityksessänne on tarve uudelle tiedolle seuraavilta henkilöstöhallinnon osa-alueilta? *

	Kyllä	Ei juuri nyt, mutta mahdollisesti tulevaisuudessa	En osaa sanoa	Ei ole
Palkat, palkkakustannukset ja luontoisedut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekrytoinnit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön rakenne ja työsuhteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut työsuhteasiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Onko yrityksessänne tarvetta lisäpalveluille seuraavilta henkilöstöhallinnon osa-alueilta? *

	Kyllä	Ei juuri nyt, mutta mahdollisesti tulevaisuudessa	En osaa sanoa	Ei ole
Palkitseminen ja luontoisedut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekrytoinnit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöprosessien kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön rakenteen ja työsuhteiden suunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut työsuhteasiat, esim. lakisääteiset toimenpidesuunnitelmat, työsuhdeneuvonta, eläkkeelle siirtyminen yms.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Onko yrityksessänne tieto- tai palvelutarpeita joita ei mainittu aiemmissa kysymyksissä? Mainitse ne tässä.

[<-- Edellinen](#)

[Lähetä](#)

(Sivu 2 / 2)